



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

Уральский гуманитарный
институт

**Е. В. ОЛИМПИЕВА
М. В. ПЛЕТНЕВА**

ОПЫТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Е. В. Олимпиева, М. В. Плетнева

ОПЫТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум

Рекомендовано
методическим советом Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся по направлениям подготовки
46.03.02 «Документоведение и архивоведение»,
43.03.02 «Туризм»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2019

Рецензенты:

кафедра документоведения, истории и правового обеспечения
Российского государственного профессионально-педагогического
университета (заведующий кафедрой кандидат исторических наук

М. Б. Л а р и о н о в а);

Е. Б. А м и р о в а, кандидат педагогических наук, доцент,
старший консультант кадрового агентства «Карьера»

Олимпиева, Е. В.

О-543 Опыт управленческой деятельности : практикум / Е. В. Олимпиева, М. В. Плетнева ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 82 с.

ISBN 978-5-7996-2596-2

Основная цель практикума — дать студентам развернутое описание ключевых тем, концепций, понятий, позволяющих максимально полно усвоить курсы по менеджменту и маркетингу с учетом специфики направления подготовки. Практикум нацелен на развитие управленческих компетенций у студентов высшего учебного заведения путем применения кейсового метода обучения. Посредством анализа смоделированных экономических, социальных и бизнес-ситуаций студенты на практических занятиях учатся разбираться в сути проблем и предлагать возможные решения их преодоления. В практикуме размещен глоссарий, в который вошли термины, применяемые в современном менеджменте.

Практикум предназначен для студентов бакалавриата, изучающих дисциплины управленческого цикла.

ББК У291.212.1я7

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
1. Менеджмент купцов Елисеевых	7
2. «Древняя российская вивлиофика»	14
3. Работа с персоналом дилерских центров.....	19
4. Производство упаковки: проблемы бизнеса.....	24
5. «Картина в библиотеке»	28
6. Месячник рационализации на Уралмашзаводе.....	34
7. Объединение компаний	37
8. Возможности аутсорсинга в условиях оптимизации бизнеса на современном этапе	42
9. Развитие франчайзинга в России.....	45
10. Рынок труда в цифровую эпоху	48
11. «Строили мы, строили...»	54
12. Введение нового тюркского алфавита	59
13. Работа у дома, кому это нужно?.....	62
Список рекомендуемой литературы	67
Глоссарий	69

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вызовы современного рынка труда требуют от молодого специалиста, начинающего свою трудовую деятельность в управленческой сфере, понимания реалий современной деловой среды и умения быстро включаться в текущую работу предприятия или учреждения. Именно в этом случае студенту удастся безболезненно перейти к новому, трудовому, этапу жизни и стать профессионально успешным. Немаловажную роль играет в этом вузовская подготовка, оптимальное соотношение теории и практики.

Проблема практической составляющей в процессе обучения студентов основным направлениям современного менеджмента очень актуальна. Менеджмент очень активно развивается, и изменения в нем происходят постоянно. Учить технологиям современного управления неэффективно. Необходимо научить видеть развитие отдельных направлений менеджмента, активно включаться в процесс развития и способствовать совершенствованию управления как отдельных компаний, так и целых направлений в современном бизнесе и государственном управлении. Владение управленческими технологиями в том или ином виде является одной из компетенций, востребованных работодателем.

Различные направления менеджмента в настоящее время можно встретить не только в сфере бизнеса. Библиотечный маркетинг, event-технологии в музейной практике, проектная деятельность в образовании. Список можно продолжать и продолжать. Адаптация бизнес-технологий к сфере образования, культуры, социальной сфере и пр. также требует знания опыта применения таких технологий. К этому тоже должен быть подготовлен молодой специалист.

Как же учить всему этому в вузе? Самое очевидное решение — пригласить специалиста-практика. Однако условия реального учебного процесса не всегда позволяют это сделать. Кроме того, и это более серьезная причина малого числа преподающих менеджеров, огромное количество различных направлений в современном

менеджменте, которыми занимаются отдельные подразделения в компании и соответственно узкие специалисты.

Решением этой проблемы может быть применение кейсового метода обучения. Кейс — это техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или приближенном к реальной ситуации. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а преподаватель направляет и контролирует их работу.

Кейсы по менеджерским дисциплинам давно и успешно применяются в процессе подготовки экономистов. Решение большинства таких кейсов требует достаточной экономической подготовки и, следовательно, не подходит для применения в обучении студентов гуманитарного профиля. Предлагаемое издание призвано частично удовлетворить потребность в пособии, рассчитанном на студентов гуманитарных направлений подготовки.

Практикум «Опыт управленческой деятельности» предназначен для бакалавров по направлению «Документоведение и архивоведение». Основная цель практикума — дать студентам развернутое описание ключевых тем, концепций, понятий, позволяющих максимально полно усвоить курсы по менеджменту и маркетингу с учетом специфики направления подготовки.

Для более полного усвоения материала используются кейсы, предоставленные компаниями — потенциальными работодателями для выпускников, привлекаются материалы специализированных периодических изданий и сайтов, кроме того, составителями были привлечены исторические источники, соответствующие тематике практикума.

Подготовка кейсов осуществлялась как авторами практикума, так и специалистами компаний, предприятий и учреждений различных форм собственности. В разработке кейсов приняли участие: компания «Апрайт», сотрудники московского офиса крупной автомобильной компании, компании по производству упаковки, а также муниципальное объединение библиотек г. Екатеринбурга. В целях представления максимально большего количества

направлений современного менеджмента составители привлекали материал специализированных интернет-порталов, находящихся в открытом доступе.

Особенностью практикума является включение кейсов на основе архивных документов. Два кейса разработаны на основе документов из фондов Государственного архива Свердловской области. Это кейсы «Месячник рационализации на Уралмашзаводе» и «Введение нового тюркского алфавита». Использование исторических источников позволяет посмотреть некую ретроспективу менеджерских технологий, сравнить их применение раньше и сейчас.

Каждый кейс снабжен заголовком, примерными вопросами для обсуждения и, при необходимости, небольшим терминологическим словариком, позволяющим лучше понять текст кейса.

В конце практикума размещен глоссарий, в который вошли термины, применяемые в современном менеджменте и используемые в настоящем издании, а также список рекомендуемой литературы.

Авторы выражают благодарность за помощь в подготовке кейсов сотрудникам ООО «Апрайт» и старшему преподавателю кафедры документоведения, архивоведения и истории государственного управления Департамента «Исторический факультет» Уральского гуманитарного института УрФУ Т. В. Соловьевой.

1. МЕНЕДЖМЕНТ КУПЦОВ ЕЛИСЕЕВЫХ

Купцы Елисеевы, в отличие от многих других российских предпринимателей XIX в., не были забыты в XX в.: их имя на слуху у каждого. Елисеевские гастрономы и при советской власти выгодно отличались от прочих торговых точек, даже в периоды тотального дефицита. Однако мало кто знает, что представители этой купеческой семьи прославились во многих отраслях: виноделии, коневодстве, сельском хозяйстве, строительстве, управлении недвижимостью и биржевом деле.

Среди множества бизнес-начинаний династии Елисеевых наиболее интересным предметом для изучения является оптовая и розничная торговля. С нее началась история рода, и в конечном счете именно «храмы обжорства», как называли знаменитые магазины в Санкт-Петербурге, Москве и Киеве, прославили известных купцов.

Начало торговому бизнесу династии дал бывший крепостной Петр Елисеевич Касаткин. История его коммерческого старта уникальна. Согласно семейной легенде он «выпросил» вольную, угостив хозяина вкусной земляникой. Свой первый магазин он открыл в 1813 г. на Невском. А спустя восемь лет, сколотив капитал на торговле вином и колониальными товарами, снял помещение при Петербургской таможне и организовал оптовые закупки «сырых продуктов жарких поясов Земли». Более удачное место для склада колониальных товаров едва ли можно было найти. Не промахнулся он и с розницей: спустя три года приобрел свой первый магазинчик на Биржевой линии.

Довольно быстро предпринимателю стало понятно, что на посредничестве много не заработаешь — товар надо возить самому. И вскоре он отправляется в жаркие страны.

Остановившись на острове Мадейра, странствующий коммерсант начал дегустировать местное вино. Да так включился в процесс, что отправил приказчика за фруктами на материк, а сам задержался на острове на несколько месяцев. Обошел все местные винодельни,

подробно изучил процесс приготовления мадеры и сдружился со всеми портовыми грузчиками, пропустив с ними не одну «чарку».

Путешествовать купцу понравилось: за два года он совершил еще три винных тура — во французский Бордо, португальский Порту и испанский Херес, пройдя в каждом из этих портов очередной курс «винотерапии».

Трудолюбивые сыновья, пришедшие на смену основателю торговой династии, продолжили дело отца. Они не только сделали ставку на торговлю вином и чаем, но и приобрели корабли, чтобы получить еще большую независимость от сторонних поставщиков.

В 1845 г. у них в собственности были три судна: «Архангел Михаил», «Святой Николай» и «Конкордия». Ответственно и с размахом подошли братья к хранению товара, устроив обширные склады как в Санкт-Петербурге, так и по всему миру: во Франции, Испании, Португалии — всюду, где были «интересные» с точки зрения их бизнеса винодельческие хозяйства и виноградники.

Так, петербургские винные подвалы представляли собой настоящий подземный город площадью 4 300 кв. саженей (1 сажень — 2,1336 м). В бочках емкостью 700 ведер здесь бродило вино. Все отделения подвалов и кладовых были идеально приспособлены к частным отправкам, хранению, «воспитанию» и выдержке вин. Чтобы обойти это царство, по свидетельствам современников, не хватало целого дня.

За 10 лет (с 1886 по 1895 г.) вина в бочках было доставлено 1 млн 200 тыс. ведер, что составило 22 % от совокупного объема ввоза иностранных вин в Россию.

Наличие собственного транспорта и складов позволило предпринимателям получать оптовые скидки на товары, которые они приобретали партиями, а порой даже целыми урожаями, имея возможность выбирать лучшие регионы мира. В Испании закупали малагу, с Сицилии везли марсалу, из Португалии, ясное дело, портвейн, а из Богемии — «Сильванер» и «Токай».

Елисеевы стремились завязать личные отношения с представителями торговых домов Франции, Испании, Швейцарии и Голландии. Постоянными их клиентами были такие торговые дома, как «Гейзсик и К», «Братья Морган», «Флорисо». Сегодня эти имена мало что говорят нам, однако в те времена они имели огромный вес в торгово-предпринимательском сообществе.

Очень серьезно Елисеевы относились к розничной торговле. Так, в 1901 г. Григорий Григорьевич устроил из открытия московского магазина настоящее событие по всем правилам event-маркетинга.

Петербургский миллионер, «колониальщик» и виноторговец, покупает в 1898 г. дом княгини Белосельской-Белозерской и начинает его реконструкцию. В деталях это мероприятие описывает В. Гиляровский в своей книге «Москва и москвичи»: «Архитектор, привезенный Елисеевым, зашил весь дом тесом, что было для Москвы новинкой, и получился гигантский деревянный ящик, настолько плотный, что и щелочки не осталось. Идет год, второй, но плотные леса все еще окружают стройку. Москвичи-старожилы, помнившие, что здесь когда-то жили черти и водились привидения, осторожно переходили на другую сторону, тем более что о таинственной стройке шла легенда за легендой. Нашлись смельчаки, которые, несмотря на охрану и стаю огромных степных овчарок во дворе, все-таки ухитрялись проникнуть внутрь, чтобы потом рассказывать чудеса: “Индийская пагода воздвигается. Мавританский замок. Языческий храм Бахуса”»¹.

Вот он — вирусный маркетинг в действии. И всего-то: заколотить витрины, доплачивать рабочим за молчание. Дальше — больше: когда леса были сняты, тротуары очищены, засверкали тысячи огней сквозь огромные зеркальные стекла. Храм Бахуса.

Впрочем, это название не было официальным; в день снятия лесов назначено было торжественное, с молебствием освящение «Магазина Елисеева и погреба русских и иностранных вин». С утра толпы народа запрудили улицу, любясь на щегольской фасад «нового стиля» с фронтоном, на котором вместо княжеского герба белелось что-то из мифологии, какие-то классические фигуры. На тротуаре была толчая людей, жадно рассматривавших сквозь зеркальные стекла причудливые постройки из разных неведомых доселе Москве товаров.

Свидетель первого дня в «храме обжорства», дядя Гиляй описывает увиденное так вкусно, что можно только догадываться, какое впечатление на тогдашнюю публику произвел елисеевский магазин: «Горами поднимаются заморские фрукты; как груда ядер,

¹ Гиляровский В. А. Москва и москвичи // Собр. соч. : в 4 т. Т. 4. М. : Правда, 1989. С. 162.

высится пирамида кокосовых орехов, с голову ребенка каждый; необъятными, пудовыми кистями висят тропические бананы; перламутром отливают разноцветные обитатели морского царства — жители неведомых океанских глубин, а над всем этим блещут электрические звезды на батареях винных бутылок, сверкают и переливаются в глубоких зеркалах, вершины которых теряются в туманной высоте»².

Хозяин лично руководил оформлением прилавков, выстраивая пирамиды, которые так поразили Гиляровского. Выложенные горкой фрукты до сих пор популярны в торговле: их можно увидеть и на рынке, и в элитных гастрономических бутиках. Эту метафору тропического изобилия придумал Григорий Елисеев.

«Нечто фантастическое представляла собой внутренность двусветного магазина. Для него Елисеев слил нижний этаж с бель-этажем, совершенно уничтожив зал и гостиные бывшего салона Волконской, и сломал историческую беломраморную лестницу, чтобы очистить место елисеевским винам. Золото и лепные украшения стен и потолка производили впечатление чего-то странного. В глубине залаверху виднелась темная ниша в стене, вроде какой-то таинственной ложи, а рядом с ней были редкостные английские часы, огромный золоченый маятник которых казался неподвижным, часы шли бесшумно», — продолжает бытописатель³.

Золото, великолепные хрустальные люстры, вышколенные продавцы — все это идеально гармонировало с элитным товаром. В магазине открылось пять отделов: огромный по площади фруктовый, колониально-гастрономических товаров, хрусталя баккара, бакалея, кондитерских изделий. При рознице существовали собственные производства и винный погреб.

Как же Елисеевым удалось столько десятилетий поддерживать на высоте качество, получать медали на международных выставках и, наконец, в 1874 г. стать обладателями государственного герба «Поставщик двора его Императорского Величества», который не только являлся бесспорной оценкой качества продукции, но и защищал ее от подделок?

² Гиляровский В. А. Москва и москвичи. С. 162.

³ Там же. С. 163.

Все очень просто. За лучшими товарами Елисеевы по примеру основателя династии охотились лично. Кроме того, тщательно следили за тем, чтобы на прилавок попадали только самые свежие продукты, для чего ввели свою систему тотального контроля качества. Фрукты тщательнейшим образом осматривали и при первом намеке на брак (пятнышко, лопнувшая кожура, зеленый или темный бочок) изымали из оборота. Не дай бог кто увидит, что «райский фрукт испортился»! Сам акт изымания — «ноу-хау» Елисеевых — заслуживает отдельного описания. Продавцам запрещали выбрасывать фрукты, нельзя было и забирать испорченную продукцию домой. У служащих не оставалось иного выхода, кроме как лакомиться папайей, персиками, манго, апельсинами, мандаринами и виноградом.

Елисеевы отбирали только лучшее, что могли найти «за морем» (французские сыры, морепродукты, кокосы) и у себя на родине (русские окорока, белая рыба, осетровые балыки и, конечно, икра).

Елисеевы умели зарабатывать на эксклюзиве, скупая коллекции вин определенного урожая и придерживая их на своих складах. Стоило винам определенного сорта стать редкостью, как приказчики отправлялись в Нью-Йорк, Лондон и Париж с запыленными бутылками, чтобы осчастливить знатоков, готовых платить за удовольствие отведать хересу любые деньги.

Главным конкурентом Елисеевых по виноторговле был неизвестный Петр Смирнов, однако рейнские и бургундские вина от Елисеевых были дешевле на полтора рубля «смирновских» красных из Бордо. Фирменными напитками и гордостью торгового дома «Братьев Елисеевых» являлись херес и мадера.

Расширение ассортимента происходило постепенно: как в свое время основатель династии к торговле фруктами добавил продажу вина, так и его потомок, Сергей Григорьевич Елисеев, спрогнозировал лавинообразный рост спроса на чай. В 1840-х гг. это фактически обеспечило ему монополию, и лишь спустя десятилетие рынок пришлось делить с другими «чайными» королями, которые сделали торговлю этим продуктом главным и единственным делом своей жизни.

Широта ассортимента, который наличествовал во всех без исключения магазинах Елисеева, дополнялась отличной работой вышколенных приказчиков. Их присутствие в «храме Бахуса» было

жизненно необходимо: ведь самостоятельно разобраться в разнообразии сортов чая, кофе и вин мог далеко не каждый покупатель.

В этот магазин, по словам Гиляровского, не приходили: в него приезжали. «Важные покупатели знали продавцов магазина и особенно почтенных звали по имени и отчеству.

Продавец знал вкусы своих покупателей по своему колбасному или рыбному отделению. Знал, что кому предложить: кому нежной, как сливочное масло, лососины, кому свежего лангуста или омара, чудищем красневшего на окне, кому икру, памятуя, что один любит белужью, другой стерляжью, третий кучугур, а тот сальян»⁴.

«Почтенные» продавцы за добросовестность и вежливость получали у Елисеева достойную зарплату. К каждому юбилею — премию, к примеру, в 1912 г. работники получили огромное вознаграждение в размере своего жалованья за два с половиной года. Еще одним мотивирующим фактором была «продуктовая корзина», которую могли получить служащие магазина. До 1914 г. — на сумму 20 % от жалованья, после — на все 50 %! Неудивительно, что с проблемой текучести кадров Елисеев практически не сталкивался.

Кроме того, продавцам не приходилось «делать кассу», сбывать максимальное количество товара. Покупать больше, чем хотели, людей заставляла сама обстановка роскоши и изобилия. Продукты были столь аппетитны и так грамотно расставлены, до того красиво отражались в зеркалах, что удержаться от мотовства было невозможно. Дамы победнее толпились в отделе фруктов и кондитерском «царстве»: рассчитывая на премиальный сегмент клиентуры, Елисеев всегда держал в ассортименте товары качественные, но попроще. Потратить деньги в магазине мог в принципе человек с любым доходом.

К 1913 г. оборот торгового дома достиг громадной цифры в 7,3 млн руб., из которых 3,8 млн приносила розница. Елисеевские товары и торговые точки не нуждались в рекламе. За брендом прочно закрепилось понятие элитарности, исключительности, респектабельности и традиционности.

Открытие каждой торговой точки вызывало ажиотаж и собирало толпу зевак. О них бесплатно писали в своих романах Лев Толстой, Достоевский, другие известные писатели и публицисты.

⁴ Гиляровский В. А. Москва и москвичи. С. 166.

В кончине знаменитого предприятия роковую роль сыграла вовсе не революция (хотя все имущество Елисеевых было национализировано), а личная драма. Узнав о новом романе Григория Григорьевича, его жена покончила жизнь самоубийством, после чего от отца отказались все сыновья и дочь. А заодно и от наследства. В 1915 г. бывший глава семьи покинул столицу и уехал в Париж.

Однако даже в советское время в официальных бумагах магазин на Тверской именовался не иначе как «Гастроном № 1 “Елисеевский”». Такая у него была «неубиваемая» репутация⁵.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, управление персоналом, event-менеджмент, проектная деятельность, маркетинг.

ВОПРОСЫ

1. Перечислите наиболее интересные, по вашему мнению, управленческие решения династии Елисеевых.
2. Разработайте проект открытия первого магазина Елисеевых в Москве.
3. Охарактеризуйте работу с персоналом у Елисеевых с точки зрения современных технологий в этой области.

⁵ Елисеевы: жрецы «храма Бахуса» // Корпоративный менеджмент : [сайт]. URL: www.cfin.ru/press/zhuk/2006-9/19.shtml (дата обращения: 12.06.2018).

2. «ДРЕВНЯЯ РОССИЙСКАЯ ВИВЛИОФИКА»

Деятельность Николая Ивановича Новикова — особая страница отечественного Просвещения, книгоиздания, журналистики и исторической науки. Просветительские взгляды Н. И. Новикова, стремление посвятить себя распространению знаний возникли очень рано, во время обучения в гимназии при Московском университете. Находясь на воинской службе в Измайловском полку, Новиков в 1767 г. был направлен в Уложенную комиссию для составления письменных документов «о среднем роде людей». Работа в комиссии укрепила решимость Новикова посвятить свою жизнь просвещению русского общества.

Начиная с 1769 г. Новиков учредил несколько журналов — «Трутенъ» (1769–1770), «Пустомеля» (1770), «Живописецъ» (1772), «Кошелек» (1774). Во всех предполагалось печатать критику и сатиру на чиновничество, галломанию, взяточничество. Новиков начинал несколько издательских серий, но они были закрыты либо по цензурным соображениям, либо не получали достаточного количества подписчиков.

Показательна история журнала для женщин, который был задуман в духе возрастающего интереса к нравственно-воспитательной и практической литературе. По замыслу Н. И. Новикова он был рассчитан на представительниц среднего сословия, в обязанности которых входило в первую очередь воспитание молодого поколения.

Литературный журнал для женского чтения начал издаваться под названием «Модное ежемесячное издание, или Библиотека для дамского туалета». Первые тома появились в 1779 г. в Санкт-Петербурге и в Москве. Они были оформлены очень изящно и включали множество иллюстраций. Новым явилось то, что в журнале были помещены картинки последних парижских мод. Для чтения на досуге предлагались сентиментальные вещицы, особо милые чувствительному дамскому сердцу, различные исторические анекдоты и нравоучительные статьи.

Расчет Новикова на то, что ему удастся собрать много подписчиков, не оправдался — слишком высока была цена. Не каждая читательница могла выкроить из бюджета пять рублей на подписку. Поэтому удалось собрать только 57 «пренумератов», среди которых преобладали очень богатые люди.

Журнал «Модное ежемесячное издание» вышел в четырех книгах. Как и многие другие издания Новикова, он не только не избавил его от убытков, но и вверг в новые долги. Дела издателя пошатнулись, а его издательство претерпевало большие трудности. В результате журнал вынужден был закрыться.

После журнальных экспериментов Н. И. Новиков предпринимает шаги в сфере книгоиздания. В дальнейшей издательской деятельности Н. И. Новиков опирается на материальную поддержку своих друзей — А. П. Сумарокова, М. М. Хераскова, П. К. Хлебникова, И. П. Елагина.

Н. И. Новиковым была разработана целая программа публикации памятников истории культуры и быта Древней Руси. Первым опытом была «Древняя российская гидрография» — описание водных путей Московского государства, составленное русскими топографами в начале XVII в. На опыте этого издания Новиков убедился в необходимости правительственной поддержки публикации исторических документов.

Цель нового издания была сформулирована Новиковым следующим образом: для «обличения несправедливого мнения тех людей, которые думали и писали, что до времени Петра Россия не имела никаких книг, кроме церковных».

Для публикации основного исторического произведения «Древняя российская вивлиофика» Новиков получил от Кабинета императрицы 1000 рублей и 200 голландских червонцев, но этих средств оказалось недостаточно. Тогда Новиков нашел выход в том, что объявил предварительную подписку. Цена ее была слишком высока — равнялась стоимости хорошо обученного дворового человека. Поэтому изначально издание предназначалось для избранных.

Среди подписчиков встречаются наиболее именитые фамилии. Пример подавала сама Екатерина II, подписавшаяся одной из первых. На издание подписались ученые Г. Ф. Миллер, М. М. Щербатов, друзья Новикова — М. М. Херасков, А. Н. Радищев и др. Несмотря на их энергичную поддержку, «Вивлиофика» успеха не имела. По подписке была продана пятая часть тиража — 246 экземпляров.

С 1774 г. число подписчиков резко сократилось и тираж уменьшился на 100 экземпляров. Медленно шла и розничная продажа. В результате Новиков вынужден был признать, что «Вивлиофика» обречена «лежать мертвым капиталом в хранилищах, почти вечною темницею для них назначенных».

Причиной создавшегося положения, по мнению ученых того времени, был низкий уровень научной подготовки исторических документов. Новиков знал о необходимости палеографической точности в издании исторических памятников, свода разноречий, составлении алфавитных указателей и т. п., иногда прилагал эти приемы при пользовании несколькими списками; но его издание актов и летописей, напечатанное в «Вивлиофике», и в свое время признавалось неисправным. Это, однако, не умаляет исторического значения «Вивлиофики», поныне представляющей большой научный интерес.

Материал для своих изданий памятников старины Новиков черпал из древлехранилищ частных, церковных, а также государственных, доступ к которым был разрешен Новикову императрицей в 1773 г. Новиков и сам составил себе собрание рукописей исторического содержания. Много материалов доставляли ему Миллер, кн. Щербатов, Бантыш-Каменский и др., а равно и Екатерина II, поддержавшая издание «Вивлиофики» щедрыми субсидиями. Отношение императрицы к Новикову в этот период его деятельности, несомненно, отличалось благосклонностью.

Специалисты-археографы основным недостатком «Вивлиофики» признавали отсутствие системы, хронологической последовательности. Материал публиковался, очевидно, по мере его поступления, источники указывались. Акты и летописи, напечатанные в «Вивлиофике», и в свое время признавались неточными. Недостатки не умаляют исторического значения издания. То, что качество археографических публикаций ставилось под сомнение, удержало издателя от выполнения дальнейших замыслов по изданию древних памятников⁶.

⁶ Древняя Российская Вивлиофика // Ящик Пандоры : [сайт]. URL: <https://pandoraopen.ru/2016-09-24/drevnyaya-rossijskaya-vivliofika/> (дата обращения: 18.10.2018); *Шашкова О. А.* «...Дает язык немым вещественным памятникам». Очерки истории археографии XV — начала XX в. М. : Полит. энцикл., 2017.

Справка

Вивлиофика — старинное название библиотеки (*Фасмер М.* Этимологический словарь русского языка / пер. с нем. и доп. чл.-корр. АН СССР О. Н. Трубачева : в 4 т. 2-е изд., стереотип. М. : Прогресс, 1986. С. 311).

Бантыш-Каменский Николай Николаевич (1737–1814) — российский историк, археограф, руководитель Московского архива Коллегии иностранных дел. Исследования и публикации документов по истории внешней политики. Основной труд «Обзор внешних сношений России» (т. 1–4, 1894–1902) (Советский энциклопедический словарь. М. : Сов. энцикл., 1986. С. 108).

Елагин Иван Перфильевич (1725–1794) — государственный деятель, писатель, член Российской академии (1783). Видный деятель русского масонства. В 1766–1779 гг. директор придворного театра. Сатиры, лирика, переводы с французского, исторический труд «Опыт повествования о России» (Новый энциклопедический словарь. М. : Большая Рос. энцикл. : Рипол Классик, 2000. С. 373).

Миллер Герхард Фридрих (1705–1783) — русский историк, немец по национальности. Член Петербургской академии наук. В России с 1725 г. В 1733–1743 гг. в экспедиции по изучению Сибири. Собрал коллекцию копий документов по русской истории. Издал «Степенную книгу». Основной труд «История Сибири» (Советский энциклопедический словарь. М. : Сов. энцикл., 1986. С. 805).

Радищев Александр Николаевич (1749–1802) — русский мыслитель, писатель. Ода «Вольность» (1783), повесть «Житие Ф. В. Ушакова» (1789), философские сочинения. В главном произведении Радищева — «Путешествие из Петербурга в Москву» (1790) — широкий круг идей русского Просвещения, правдивое, исполненное сочувствия изображение жизни народа, резкое обличение самодержавия и крепостничества. Книга была конфискована и до 1905 г. распространялась в списках. В 1790 г. Радищев был сослан в Сибирь. По возвращении (1797) в своих проектах юридических реформ (1801–1802) вновь выступил за отмену крепостного права; угроза новых репрессий привела его к самоубийству (Новый энциклопедический словарь. М. : Большая Рос. энцикл. : Рипол Классик, 2000. С. 434).

Сумароков Александр Петрович (1717–1777) — русский писатель, один из видных представителей классицизма. В трагедиях

«Хорев» (1747), «Синав и Трувор» (1750) ставил проблемы гражданского долга. Комедии, басни, лирические песни (Советский энциклопедический словарь. М. : Сов. энцикл., 1986. С. 1290).

Херасков Михаил Матвеевич (1733–1807) — русский писатель. Директор (затем куратор) Московского университета (1763–1802). Видный деятель русского масонства. Эпические поэмы, в том числе о покорении Казанского ханства «Россияда» (1779), в духе классицизма. Драматургия (Советский энциклопедический словарь. М. : Сов. энцикл., 1986. С. 1452).

Хлебников Петр Кириллович (1734–1777) — основатель известной Хлебниковской библиотеки. Служил в штате генерал-фельдмаршала графа К. Гр. Разумовского. Имея, по словам современников, безмерную любовь к словесным занятиям, он с особою страстью собирал рукописи, книги, газеты (Энциклопедический словарь Брокгауза и Эфрона. СПб. : Тип. Эфрона, 1893. Т. 37. С. 434).

Щербатов Михаил Михайлович (1733–1790) — князь, историк, публицист, почетный член Петербургской академии наук (1776). Идеолог корпоративных устремлений дворянства. Труды: «О повреждении нравов в России» (1858), утопический роман «Путешествие в землю Офирскую» (Соч. 1896. Т. 1), «История Российская с древнейших времен» (1901–1904. Т. 1–7) (Советский энциклопедический словарь. М. : Сов. энцикл., 1986. С. 1535).

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное проектирование, проектная деятельность, маркетинг.

ВОПРОСЫ

1. Какие направления деятельности Н. И. Новикова можно считать проектами? Докажите, что это проекты.
2. Какие ошибки, с точки зрения маркетинга, были допущены при подготовке и издании журнала «Модное ежемесячное издание, или Библиотека для дамского туалета»?
3. Разработайте презентацию проекта «Древняя российская вивлиофика» для представления ее инвесторам.

3. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРОВ

Крупная автомобильная компания — импортер автомобилей, запасных частей и аксессуаров в России — внедряет стандарты управления персоналом в дилерских центрах на территории России.

Компания имеет дилерские центры в России с 1993 г. Дилерская сеть представляет собой 45 городов в различных регионах России. На сегодняшний день в большинстве дилерских центров есть только количественная оценка персонала на основе регулярной оценки выполнения КРІ. Поведенческая оценка персонала и четко зафиксированные поведенческие критерии оценки отсутствуют.

Центральный офис компании разработал для персонала дилерских центров поведенческие критерии (компетенции и список соответствующих поведенческих индикаторов с разбивкой по уровням должностей). По требованиям центрального офиса оценка персонала дилерских центров должна проводиться не реже чем раз в год, и формальным результатом должны быть планы индивидуального развития сотрудников.

Справка⁷

Индивидуальный план развития — это программа повышения личной эффективности сотрудника, цель которой состоит в целенаправленном и комплексном развитии его профессиональных и деловых качеств.

Данная технология позволяет обеспечить максимальную согласованность интересов сотрудника и бизнес-целей компании.

Индивидуальный план составляется для сотрудника на определенный срок (минимальный — 1 год) и содержит подробный

⁷ Составлено по: *Мирошниченко А. Н.* Управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие. М. : МИЭП, 2012.

алгоритм действий по развитию необходимых профессионально-деловых качеств (компетенций).

Структура индивидуального плана развития:

1. Информация о сотруднике (фамилия, имя, отчество; должность; подразделение; должность руководителя; период планирования).

2. Профессиональные задачи сотрудника.

3. Рекомендации по развитию, включающие: рекомендации по развитию корпоративных компетенций и деловых качеств, сделанные после оценки компетенций сотрудника; рекомендации по развитию профессиональных компетенций — умений, знаний и навыков, сделанные в ходе собеседования с руководителями сотрудника.

4. Цели развития. Фиксируются конкретные цели развития с указанием сроков достижения целей; методов развития; развивающих действий.

5. Результаты выполнения индивидуального плана развития. Дается оценка достижения сотрудником целей развития с указанием самооценки, оценки руководителя, комментариев руководителя.

Модель корпоративных компетенций — набор компетенций, необходимых сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей.

Содержание модели компетенций, четко и конкретно изложенное в поведенческих индикаторах компетенций, практически не оставляет возможности для различных интерпретаций и толкований, что, в свою очередь, позволяет предъявлять единые требования к сотрудникам различных структурных подразделений (табл. 1).

Пример модели компетенций сотрудника

Кластер компетенций	Компетенция	Поведенческие индикаторы
Работа с людьми	Управление отношениями	<ul style="list-style-type: none"> • Строит отношения внутри рабочей группы • Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами. Приспосабливает форму представления информации к потребностям аудитории • Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит и которые влияют на его собственную работу
	Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Является членом команды • Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды • Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду • Делится опытом и информацией с коллегами
	Влияние	<ul style="list-style-type: none"> • Создает положительный образ • Представляет четкую устную и письменную информацию с учетом ее влияния на реципиента • Ведет себя в манере, соответствующей ситуации • Положительно относится к организации, ее структуре и ее службам
Работа с информацией	Сбор и анализ информации	<ul style="list-style-type: none"> • Собирает и сохраняет информацию • Находит и использует плодотворные источники информации • Точно определяет тип и форму необходимой информации • Получает нужную информацию и сохраняет ее в удобном для работы формате
	Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> • Принимает ежедневные решения • Следует заранее установленным процедурам принятия решений • Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений • Регулярно пересматривает и согласовывает пределы принятия решений в соответствии со своей ролью • Делегирует решения другим, если это возможно

KPI (кей пи ай) (key performance indicator) — ключевой показатель эффективности компании. Он позволяет оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников.

С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы каждого показателя — возможность его измерения.

Общие требования к системе KPI:

- каждый показатель должен быть четко определенным и осмысленным;
- показатели и нормативы должны быть достижимыми для сотрудника;
- показатель должен соответствовать профессиональным обязанностям сотрудника, который подвергается оценке;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. определены целями компании, или конкретными для каждого подразделения, т. е. определены целями подразделения (табл. 2).

Таблица 2

Пример наиболее распространенных KPI и система их измерения

Ключевые показатели эффективности	Система измерения
<i>Коммерческие показатели</i>	
Выручка	Отношение факта выручки к плану выручки
Прибыль	Отношение факта прибыли к плану прибыли
Дебиторская задолженность (ДЗ)	Отношение факта ДЗ к плану ДЗ
Другие показатели	План/факт
<i>Некоммерческие (качественные) показатели</i>	
Своевременность подачи отчетов	Отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения
Выполнение плана посещений клиентов	Отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов
«Текучка» персонала	Отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»
Количество новых привлеченных клиентов	Отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов
Другие показатели	План/факт

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Управление персоналом, процессоориентированный подход, планирование как функция управления.

ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте риски внедрения процедуры оценки в секторе, в котором никогда ранее не проводилась поведенческая оценка.
2. Составьте план внедрения процедуры для дилерского центра, укажите основные этапы и дальнейшие шаги после завершения процедуры внедрения.

4. ПРОИЗВОДСТВО УПАКОВКИ: ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА

Компания N работает на рынке жесткой полимерной упаковки с 1999 г. и за эти годы стала одним из ведущих предприятий отрасли. Основные направления деятельности — производство стандартизированной пластиковой тары и упаковки для массового рынка, а также изготовление эксклюзивных упаковочных изделий под заказ.

Компания располагает двумя производственными площадками в Санкт-Петербурге и Красноярске. Заводы оснащены самым современным производственным оборудованием. Инвестиции в производственный комплекс составляют 10 % от оборота компании.

Применяемые технологии переработки полимеров — литье под давлением, экструзионный выдув и ISBM. Конкуренты специализируются, как правило, на чем-то одном. При производстве используется только первичное сырье. Существует дочернее предприятие, изготавливающее пресс-формы.

Основные сегменты, которые обслуживает компания N: пищевая и лакокрасочная продукция, бытовая химия, средства гигиены, автохимия.

Компания заключила контракты с такими транснациональными производителями, как Nestle, Tikkurila, Hochland, Henkel и др. Поддерживается сотрудничество со многими крупными производствами в Центральном и Северо-Западном федеральных округах РФ, что обуславливается во многом низкими затратами на доставку.

В определенный момент руководство компании пришло к выводу, что в ключевых городах РФ нужно утвердить региональных менеджеров, основная цель деятельности которых — развитие территории.

Были приняты на работу региональные менеджеры в Екатеринбурге (Уральский федеральный округ), Ростове-на-Дону (Южный федеральный округ) и в Казахстане. На первом этапе сотрудники формировали базу потенциальных клиентов на своих территориях, изучали деятельность конкурентов, в том числе местных производителей упаковочных решений.

Региональные менеджеры в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону столкнулись с тем, что крупные производители в регионах уже работают с компанией N. Контракты с ними заключили менеджеры, работающие в центральном офисе в Санкт-Петербурге. Эти предприятия закреплены за сотрудниками службы коммерции центрального офиса.

Второй фактор, осложняющий работу, состоит в значительных затратах на доставку в регион. Кроме того, почти все предприятия хотят получать упаковку небольшими регулярными партиями, чтобы не загружать свои склады. У основного конкурента компании N в крупных региональных городах функционируют представительства со складами. В Южном федеральном округе действует оптовый партнер компании N, отвечающий всем требованиям. В Уральском федеральном округе попытки подключить к работе оптовика не увенчались успехом. Потенциальные партнеры говорили об отсутствии спроса и высокой стоимости.

В регионах, особенно переработчики молока, закупают упаковочные решения (молочные стаканы, контейнеры), изготовленные по более дешевой технологии (термоформование). Переходить на литевой контейнер (который дороже в 2 раза + доставка) предприятия не могут, так как реализуют свою продукцию в основном через сетевую розницу, по договору с которой они не могут повысить цены в течение определенного периода. В условиях экономического спада покупатель ориентируется на цену, упаковка наименее важна.

Выдвнутую продукцию (канистры, флаконы) возить выгодно только на расстояния до 1000 км, далее логистика становится слишком дорогой, так как данные изделия не штабелируются. Соответственно для регионов эти продукты не интересны.

Каждый менеджер компании N в регионе закреплен за экспертом из службы коммерции центрального офиса. Абсолютно все сотрудники, связанные с продажами, получают фиксированный оклад. По результатам года оклад может быть пересмотрен в сторону увеличения, если будет выполнен план по клиентам. При этом сотрудникам говорят, что все клиенты — это клиенты компании N, у вас нет своих клиентов. Если клиент, которого ведет сотрудник из Санкт-Петербурга, находится на территории регионального менеджера, то последний должен также ездить к данному клиенту.

За 7 месяцев работы региональных менеджеров в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону заключены 3 контракта, произведена 1 отгрузка, после которой клиент сказал, что дальнейшее сотрудничество для него не представляется возможным, так как доставка транспортной компанией сборным грузом слишком дорогая. Руководство компании недовольно отсутствием отгрузок.

Справка⁸

Жесткая упаковка — не изменяет своей формы и размеров при заполнении продукцией, способна выдержать внешние механические воздействия при хранении и транспортировке. К жесткой упаковке относят тару из металлов, стекла, дерева, некоторых полимеров. Полимерные материалы чаще всего используются при изготовлении упаковки для пищевых продуктов, особенно жидких: молочных продуктов, пива, соусов и т. д., а также для товаров косметической промышленности: шампуней, кремов, гелей.

Литье под давлением — применяется для получения толсто-стенных изделий

Пресс-форма — сложное устройство для получения изделия методом литья под давлением.

Экструзионный выдув — этим методом получают разнообразные бутылки, флаконы, канистры, емкости для хранения и транспортировки жидкостей.

ISBM — технология литья с выдувом, подходящая для нестандартных форм емкостей.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, управление персоналом, планирование как функция управления, организационное планирование, стратегическое планирование.

⁸ Составлено по: Техноконсалтинг : [сайт]. URL: <https://engitime.ru/statyi1/plastiki/chto-takoe-polimery-i-plastmassy-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya.html> (дата обращения: 13.09.2018).

ВОПРОСЫ

1. Попробуйте оценить деятельность компании N по развитию региональной сети. Чем, на ваш взгляд, обусловлены принятые решения?
2. Предложите свой план продвижения компании в регионы.
3. Какие требования, на ваш взгляд, должны предъявляться к региональным менеджерам подобной компании при приеме на работу? Какие формы мотивации персонала будут эффективны в данном случае?

5. «КАРТИНА В БИБЛИОТЕКЕ»

(Выставка картины Бориса Кустодиева «Венеция» в Арт-галерее Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена)

Идея создать на базе личной коллекции общедоступный музей зародилась у бизнесмена и мецената Бориса Минца несколько лет назад. В 2012 г. музей был основан как учреждение, в 2016-м открылся для московской публики.

Важное отличие Музея русского импрессионизма от большинства частных музеев состоит в том, что здесь будет выставляться не только коллекция учредителя. Музей открыт для показа произведений из собраний других коллекционеров, а также государственных институций, в том числе в рамках постоянной экспозиции, посвященной развитию русского импрессионизма на протяжении столетия, начиная с 1870-х гг.

Отдавая себе отчет в том, что привлечение в музей новых посетителей требует постоянных творческих поисков и свежих управленческих решений, команда музея нацелена создать в центре Москвы пространство, которое станет точкой притяжения зрителей разного уровня подготовки.

Активную выставочную деятельность в стенах музея планируется сочетать с образовательной: тематические экскурсии, курсы лекций, занятия для детей и взрослых, программы для студентов художественных вузов должны стать обязательной составляющей жизни новой институции. Поддержка научной деятельности (публикация исследований по истории искусства, сборников статей, участие в конференциях) также входит в круг интересов музея.

«Картина в библиотеке» — это проект Музея русского импрессионизма и Всероссийской государственной библиотеки иностранной литературы им. М. И. Рудомино. Инновационная программа, преломляющая устоявшееся представление о библиотеке и ее функциях. Сам факт помещения музейного произведения искусства в библиотечные залы делает библиотеку местом притяжения новой заинтересованной аудитории.

Составление коллекции Музея русского импрессионизма длится уже более десяти лет. Важно отметить, что значительная

часть произведений в силу специфики отечественной истории и особенностей мирового арт-рынка была приобретена в Европе и возвращена в Россию, где будет явлена широкой публике, только силами собирателя и мецената Бориса Минца.

«Картина в библиотеке» — это инновационная программа, преломляющая устоявшееся представление о библиотеке и ее функциях. Сам факт помещения музейного произведения искусства в библиотечные залы делает библиотеку местом притяжения новой заинтересованной аудитории. Показ картины сопровождается культурными и образовательными мероприятиями, направленными на пробуждение интереса к русской живописи у детей и взрослых.

Есть особая знаковость в том, что первые мероприятия музея проходят не на собственной, домашней, а на внешней территории: одну из своих важнейших задач музей видит в популяризации русского искусства; естественным путем достижения этой цели станут выездные выставки, которые планируется проводить в России и за рубежом.

Программа «Вокруг Кустодиева», 8–20 февраля 2016 г.

8 февраля

«С купеческим размахом!». Арт-квест по усадьбам купцов П. Ошуркова и П. Давыдова (ныне здание Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена).

Участники приключенческого квеста побывают в купеческих усадьбах. И в каждой из них получат творческие задания по произведениям живописи разных стилей и жанров. Но только тот, кто успешно справится с вопросами, найдет путь к оригиналу картины Бориса Кустодиева «Венеция».

«Мода на “русский стиль”». Лекция-погружение в культуру Серебряного века. Лекцию читает Раиса Геннадьевна Первова, преподаватель УралГАХУ (Институт моды), имиджмейкер, преподаватель теории имиджа и практик имидж-консалтинга, член Лиги профессиональных имиджмейкеров России.

9 февраля

«Борис Кустодиев и художественное объединение “Мир искусства”». Лекцию читает Сергей Васильевич Голынец, профессор кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, академик РАХ.

«Симфонии цвета». Арт-импровизации на тему музыкальности живописи русских импрессионистов. На вечере прозвучат стихи, посвященные

музыке, цвету и живописи. В сопровождении живой музыки будет представлена презентация известных картин импрессионистов.

10 февраля

«Народное искусство и творчество Бориса Кустодиева». Лекцию читает С. А. Шафаренко, преподаватель кафедры истории искусств УрФУ.

«Какого цвета снег? Только не белый!». Акварельное творчество на снегу. Пленэр-акция.

Акцию проводят сотрудники библиотеки и студенты творческих вузов города во двореке библиотеки. На открытом воздухе путем набрызгивания акварельных красок будет воссоздан этюд Б. Кустодиева «Закат». В качестве холста выступит заснеженный участок во двореке библиотеки. Все, кто хочет посмотреть, как яркие краски южного моря заиграют на уральском снежке, и своими руками создать шедевр современного искусства, присоединяйтесь!

«О творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает И. В. Загородских, искусствовед, научный сотрудник сектора русского искусства Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Государственный эксперт Министерства культуры РФ.

11 февраля

«Импрессионизм для начинающих». Открытые уроки живописи с художником Марианной Федоровой. Мастер-класс ведет екатеринбургская художница Марианна Федорова, преподаватель УралГАХУ. Для всех желающих будут предложены популярные уроки рисования в технике акварели. Урок будет интересен как детям, так и взрослым.

«О творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает И. В. Загородских, искусствовед, научный сотрудник сектора русского искусства Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Государственный эксперт Министерства культуры РФ.

12 февраля

«С “Купчихой за чаем”». Историко-культурологические дегустации по мотивам картин Б. Кустодиева. Гости вечера познакомятся с лучшими традициями чайной церемонии в купеческом доме, станут участниками театрализованного действия с элементами дегустации чая. Игра «живые картинки» (популярная в России в прошлые века) позволит воплотиться в героев известных картин Бориса Кустодиева. Специальными гостями программы станут В. Микитюк и О. Яхно, авторы книги «Повседневная жизнь Екатеринбургa на рубеже XIX–XX веков: очерки городского быта». Гости нашего вечера будут приглашены на «ситцевый бал», где получат танцевальные уроки от Студии старинного танца «Легенда». В музыкальной гостиной купеческого особняка П. Ошуркова (ныне здание Центральной

городской библиотеки им. А. И. Герцена) прозвучат знаменитые русские романсы в исполнении оперной певицы Ирины Атаевой (сопрано).

13 февраля

«Великолепная Венеция». Арт-вечер о любимом городе Бориса Кустодиева. В этот вечер залы библиотеки на время превратятся в улочки и площади Венеции. Настроение роскоши и свободы создаст музыкальный коктейль из популярных оперных арий в исполнении солистов оперного театра. Театрализованный, костюмированный танц-класс в стиле венецианского карнавала напомним о персонажах комедии «dell'arte». В течение праздничного действия можно будет посетить мастер-класс масочника и изготовить венецианскую маску своими руками. Итальянский шеф-повар Франческо научит готовить настоящую и самую вкусную в мире пиццу. Также гостей праздника ждет кулинарный конкурс-дегустация от знаменитого повара. В этот вечер екатеринбургские художники представят свои картины, посвященные Венеции, и проведут художественный мастер-класс в технике акварельной живописи. Вечер закончится подведением итогов конкурса на самое лучшее эссе о картине Б. Кустодиева «Венеция».

14 февраля

«Импрессионизм для начинающих». Открытые уроки живописи с художником Еленой Подкорытовой. Елена Подкорытова покажет, как изобразить акварелью с карандашного наброска водоем, небо, холмы, деревья. Раскроет свои профессиональные секреты: законы композиции и перспективы.

15 февраля

«Лики Серебряного века в портретном творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает М. И. Стихина, преподаватель кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

«Писатель в роли искусствоведа». Встреча с Анной Матвеевой, писателем, финалистом национальной литературной премии «Большая книга», посвящена ее книге «Завидное чувство Веры Стениной». Главная героиня Вера, искусствовед, обладает уникальным даром — по-особому чувствовать живопись: она разговаривает с портретами, ощущает аромат нарисованных цветов и слышит музыку, которую играют изображенные на картинах артисты... Роман многослоен: анатомия зависти, соединение западноевропейской традиции с русской ментальностью, легкий детективный акцент и — в полный голос — гимн искусству и красоте.

16 февраля

«Как распознать шедевр?». Технологический анализ картины Бориса Кустодиева «Венеция» (спектрометрия, макросъемка). Творческое занятие

с участием студентов и преподавателей кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

«Слово и образ. Арт-версии русской классики». Презентацию виртуальной выставки книжной графики Б. Кустодиева проводит Н. В. Логинова, методист информационно-образовательного центра Екатеринбургского музея изобразительных искусств.

17 февраля

«Город глазами художника». Виртуальные прогулки по петербургским и московским улицам с художниками русского импрессионизма: Б. Кустодиевым, Н. Дубовским, К. Коровиным, К. Юоном, Ю. Пименовым). Лекцию читает Т. А. Галеева, кандидат искусствоведения, доцент, заведующая кафедрой истории искусств департамента «Факультет искусствоведения и культурологии» УрФУ.

«Романс в купеческой гостиной». Вечер русского романа начала XX в. Городской Дом музыки, клуб «Романс». Для всех желающих в этот вечер прозвучат известные русские романсы начала XX столетия.

18 февраля

«О творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает И. В. Загородских, искусствовед, научный сотрудник сектора русского искусства Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Государственный эксперт Министерства культуры РФ.

19 февраля

«Чаепитие в русском искусстве». Лекцию читает Е. П. Алексеев, доцент кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

«Купчиха на блюдецке». Мастер-класс декоративно-прикладного творчества по мотивам картин Б. Кустодиева. Участникам мастер-класса предложат в технике декупаж декорировать фарфоровые тарелочки рисунками, выполненными в стиле кустодиевских картин.

20 февраля

«Магия цвета и света». Демонстрации интерактивных художественных инсталляций. Мастер-класс для студентов творческих вузов проводит Денис Перевалов, преподаватель Института математики и механики им. Н. Н. Красовского Уральского отделения Российской академии наук. В течение всех дней экспозиции:

- Вокруг Кустодиева. Сетевой флеш-моб.
- «Кустодиев в альбомах и книгах». Книжно-иллюстративная выставка из фондов Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена.
- «Русская красавица». Фотосессии в «кустодиевском» стиле.

- «Как узнать художника?». Интерактивные экскурсии для всех желающих⁹.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Проектная деятельность, событийный менеджмент, маркетинговые технологии.

ВОПРОСЫ

1. Составьте календарный план-график проекта «Картина в библиотеке», используя следующую таблицу:

№ п/п	Сроки	Мероприятие	Показатели эффективности мероприятия	Единица измерения показателей эффективности

2. Можно ли считать проект «Картина в библиотеке» партнерским? Если можно, то какие организации являются партнерами?

3. Каким образом проект «Картина в библиотеке» способствует продвижению организатора — Муниципального объединения библиотек г. Екатеринбурга?

4. Может ли проект «Картина в библиотеке» способствовать развитию корпоративной культуры организатора?

5. Предложите мероприятия по информированию населения о данном мероприятии, используя различные концепции маркетинга. Определите целевую аудиторию, выделите сегмент рынка, заинтересованный в мероприятии, определите стратегию взаимодействия с этим сегментом, используя различные подходы.

⁹ Муниципальное объединение библиотек города Екатеринбурга : [сайт]. URL: <http://xn--90avg.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/kustodiey#oproekte> (дата обращения: 05.04.2018).

6. МЕСЯЧНИК РАЦИОНАЛИЗАЦИИ НА УРАЛМАШЗАВОДЕ

Отчет

Начальника Конструкторского Бюро
Отдела Главного технолога
по месячнику рационализации на Уралмашзаводе,
проходящему с 20 октября по 20 ноября 1957 года

20 ноября 1957 года

Коллектив конструкторов по К[онструкторскому] Б[юро], работавших в период месячника, составлял 44 человека.

Из них до 20 октября в рационализации не участвовали 25 конструкторов. За период месячника вовлечено 20 новых рационализаторов — из не охваченных: Морголин находится в отпуске, конструктор Новак и Раменский в К[онструкторском] Б[юро] новички — работают с конца октября месяца 1957 года и Домаскина из старых конструкторов работает по систематизации.

За месячник по К[онструкторскому] Б[юро] подано 41 рац[ионализаторское] предложение, из них новичками 21 предложение. На 20 октября на разработке рац[ионализаторских] предложений остаток составлял 41 рац[ионализаторское] предложение. По состоянию на 20 ноября остаток составил 4 рац[ионализаторских] предложения — причем, оставшиеся предложения по графику будут разработаны в декабре месяце 1957 года.

Сверх плана было разработано два рац[ионализаторских] предложения. Таким образом, за месяц было разработано чертежей по 39 предложениям (большинство цеховых). Среди разработанных чертежей на рац[ионализаторские] предложения было много сложных приспособлений и инструментов.

За месячник на заключении было 20 предложений. Задержки в даче заключений не было.

Таких успехов конструктора добились в результате проведенной следующей агитмассовой работы:

1. Проведено производственное совещание с коллективом конструкторов по вопросу рационализации.

2. Было совещание руководителей бригад, где конкретно каждому руководителю было дано задание по подбору материалов для подачи предложений и намечены были сроки разработки предложений.

3. Были выписаны и вывешены темы на видное место для общего обозрения.

4. График разработки рацпредложений также был вывешен и каждый конструктор знал срок разработки.

5. Была ежедневная проверка хода выполнения по рационализации.

6. Руководителями бюро и групп была просмотрена техническая литература, журналы, книги, тексты и плакаты в целях использования новинок для нужд нашего завода.

Начальник КБ ОГТ

Сергиенко

ГАСО. Ф. 865р. Оп. 3. Д. 2104. Л. 77

Подлинник. Машинопись.

Справка

Рационализаторское предложение — в СССР техническое решение, являющееся новым и полезным для предприятия, организации и учреждения, которому оно подано, и предусматривающее изменение конструкции изделий, технологии производства и применяемой техники или изменение состава материала (Советский энциклопедический словарь. М. : Сов. энцикл., 1986. С.1106).

В СССР изобретательство и рационализация были важными формами непосредственного участия трудящихся в техническом прогрессе и совершенствовании производства. Создавались наиболее благоприятные условия для широкого использования в народном хозяйстве новых технических решений и обеспечивалось моральное и материальное стимулирование изобретателей и рационализаторов.

Изобретательство и рационализация носили плановый характер: разрабатывались перспективные и текущие тематические планы их развития, проводились технические конкурсы, была

организована широкая информация об изобретениях и рационализаторских предложениях.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Проектная деятельность, управление персоналом, процессоориентированный подход, планирование как функция управления, система менеджмента качества.

ВОПРОСЫ

1. Если описываемое в документе можно представить как проект, то определите тему проекта, его цель и задачи.
2. Выявите критерии эффективности проекта.
3. Какие основные элементы работы с персоналом можно выявить в документе?
4. Каким образом описываемые мероприятия можно включить в процесс профессионального обучения?
5. Можете ли вы предложить какие-либо современные формы работы с персоналом и продвижения подобного для повышения эффективности месячника рационализации?
6. Можно ли представить организацию мероприятий по рационализации как процесс? Составьте карту этого процесса. В чем возможности и ограничения такого подхода?
7. Подумайте, в чем сложность управления инновациями, возможно ли планирование инноваций?
8. Приведите примеры работы с «браком» на материале данного документа.

7. ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМПАНИЙ

(Кейс представлен компанией «Апрайт»)

«Апрайт» — одна из старейших консалтинговых компаний Урала, ведет свою историю с 1998 г. Основные направления работы: подбор и оценка руководителей и ключевых специалистов; консалтинг и внедрения в области стратегического управления, бизнес-процессов, управления персоналом; комплексные программы обучения руководителей и кадрового резерва; личностные программы: карьерное консультирование, горизонтальное лидерство; исследования рынка труда и заработных плат.

Компания N с 2000 г. работает по двум бизнес-направлениям. Первое направление — сдача в аренду офисных площадей. Второе — организация имиджевых мероприятий, таких как конференции, выставки, приемы делегаций, организация зарубежных деловых поездок для компаний города X и региона.

В управлении компании находится 3 офисных бизнес-центра: 2 офисных центра общей площадью 63 тыс. кв. м и один центр с выставочными залами площадью 56 тыс. кв. м.

По оценкам крупного рейтингового агентства, компания N в 2013 г. вошла в десятку ведущих выставочных центров РФ.

Организационную культуру компании N можно охарактеризовать как ориентированную на результат и конкурентоспособность.

Компания пережила трудный период, когда за полгода объемы заказов по имиджевым мероприятиям сократились в среднем на 60 %, а сдача площадей в аренду на 40 %.

Руководство компании N смогло сохранить ключевой персонал и на данный момент в управлении компании N 32 человека:

- генеральный директор (он же собственник);
- финансовый директор;
- секретариат;
- специалист по кадровому делопроизводству и аутсорсингу;
- административный директор (направление аренды), администраторы офисных центров;
- главный бухгалтер, бухгалтерия;

— руководитель event-направлений (организация мероприятий), руководители event-проектов, менеджеры по работе с клиентами;

— руководитель службы сервиса, сервис-менеджер;

— начальник службы безопасности, служба безопасности.

Несмотря на тяжелую ситуацию на рынке, у компании N появились шансы на развитие, так как на рынке практически не осталось достойных конкурентов по направлению имиджевых мероприятий.

В момент выхода из кризиса собственник компании N принимает решение о покупке компании Z, которая работает на рынке 11 лет и входит в тройку региональных игроков.

Деятельность компании Z связана с выставочным бизнесом, проведением конференций, семинаров, встреч для корпоративных клиентов на различных площадках. Организационную культуру компании Z можно охарактеризовать как динамичную, предпринимательскую, творческую. Собственник компании (он же генеральный директор) — новатор, готовый рисковать. Под его руководством компания проводила инновационные проекты для клиентов, умело привлекая региональные власти и международных экспертов.

Целевые клиенты компаний N и Z пересекаются, и часто обе компании участвовали в тендерах на проведение мероприятий.

Благодаря объединению компания N сможет выйти на региональное правительство, что позволит реализовывать более интересные заказы как в плане финансов, так и имиджа.

Для компании Z объединение — это возможность собственнику минимизировать потери, а сотрудникам сохранить рабочие места.

В структуре компании Z (на момент сделки):

— генеральный директор (он же собственник), по согласованию с собственником компании N остается в бизнесе только в качестве соучредителя или члена Совета директоров;

— главный бухгалтер (который войдет в состав бухгалтерии компании N под руководством гл. бухгалтера);

— 2 руководителя проекта и 2 менеджера по работе с клиентами (в новой структуре будут подчиняться руководителю event-направлений);

— руководитель направления кейтеринг, 3 специалиста по кейтерингу.

Объединенная компания принимает на работу HR-менеджера с перспективой формирования службы персонала.

Справка

Ранг риска — вероятность наступления риска, умноженная на последствия наступления риска (ГОСТ Р 51901.23–2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 № 1285-ст, 7.3.1).



Таблица 1

Матрица оценки вероятности и последствий рисков

ВЕРОЯТНОСТЬ		ПОСЛЕДСТВИЯ				
		Несущественные	Легкие	Средней тяжести	Значительные	Катастрофические
		1	2	3	4	5
	Высокая	5	10	15	20	25
	Выше средней	4	8	12	16	20
	Средняя	3	6	9	12	15
	Низкая	2	4	6	8	10
	Практически исключена	1	2	3	4	5

Таблица 2

**Оценка рисков на уровне управления
(в данной ситуации разработка мероприятий
для рисков «красной зоны»)**

Риск	Оценка рисков			Мероприятия
	Вероятность	Последствия	Ранг (вероятность их последствий)	

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Основные функции менеджмента, планирование, организационная структура компании, корпоративная культура компании, управление персоналом, стратегическое управление.

ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте описанную ситуацию.
2. Выявите возможные риски на уровне управления сотрудниками при объединении компаний.
3. Используя матрицу оценки вероятности и последствий рисков (табл. 1), заполните табл. 2, выписав и проанализировав риски с точки зрения вероятности их реализации и их последствий, предложите мероприятия, которые минимизируют риски и ускорят процесс объединения компаний.
4. Разработайте организационную структуру новой компании, опишите основные процессы нового предприятия. Рассмотрите возможности применения системного и процессного подходов при объединении предприятий.
5. Предложите варианты создания единой системы делопроизводства и единого архивного хранения документации вновь созданной компании, этапы их создания.

8. ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Дмитрий Камерлохер, собственник группы компаний «Сибекко»:

«Я люблю разговоры о преданности штатных сотрудников, но, мне кажется, вопрос профессионализма поважнее. Конечно, человек, находящийся в штате, знает структуру изнутри, привязан к компании — это хорошо, но если из положительных качеств у него только лояльность, он мне не нужен. Другой вариант: если специалист на аутсорсинге, он не живет компанией, и его интерес — чисто материальный, но при этом он выдает высококлассный продукт, который расходуется на ура, — проголосую за него обеими руками. Бизнес — это деньги, и если эти деньги мне зарабатывают аутсорсеры — будут работать они. <...>

Почему на Западе получается все хорошо? Потому что каждый занимается своим делом. Один, например, очень хорошо льет алюминий и только алюминий. Он специалист в своем деле, поэтому к нему очередь из клиентов. Был в Штутгарте. Там очень четкое позиционирование всех производителей. Каждый специализируется строго в своей теме. Я поддерживаю такой подход, поэтому на своей фабрике делаем то, что хорошо умеем: изготовление каркасов (то есть вся работа с металлами), производство мягких частей из полиуретана, пошив чехлов и финальный монтаж. Это эргономика нашего продукта, то есть база, а базу доверять никогда никому нельзя. <...>

Любой аутсорс — это прежде всего экономика. Например, возьмем важное подразделение внутри любой производственной фабрики — маркетинг, а в частности, изготовление брендбука. У нас это целиком на аутсорсинге. Во-первых, брендбук — это сложный продукт, который включает в себя массу всего: от писем до логотипа, выставочных стендов и т. д. Это разрабатывать должен специалист. Иметь штатного сотрудника для этих целей — за рамками разумного в плане финансов. <...>

Частично на аутсорсинге и HR. У нас есть в штате один человек, который занимается поиском персонала, но для обработки

резюме установлена специальная программа, которую на аутсорсинге обслуживает HR-служба. Раньше я вообще искал кадры через рекрутинговые агентства, но сейчас этого не делаю. Практика показала, что люди, которых ищет и отбирает человек извне, редко задерживаются в компании. Для сравнения: те кадры, которые мы нашли сами, работают у нас годами. А топ-менеджмент я вообще всегда подыскиваю и провожу собеседования сам. Никакая даже наилучшая профессиональная HR-компания не сможет это сделать... Если честно, каков результат рекрутера? Во-первых, он зарабатывает процент с зарплат своих клиентов, поэтому чем больше устроенных на работу людей, тем лучше. Во-вторых, он получает вознаграждение от работодателя, и чем больше он предоставит кандидатов для своего клиента и чем быстрее закроет вакансию, тем опять же больше заработает. Это результат рекрутера на аутсорсере. А результат рекрутинга внутри компании — число реально принятых, а главное — прошедших испытательный срок сотрудников. Согласитесь, что отличия есть, поэтому в этой области аутсорсингом мы ограничились в рамках специальной программы по отбору кандидатов. <...>

Разумеется, с аутсорсерами возникают сложности, но почти всегда это вина самого заказчика. Ответственность выбора аутсорсера — она на мне. Если мы плохо сработали с поставщиком услуги или продукта, то я не буду говорить, что это поставщик плохой. Это я не доработал, ведь я сам его выбрал. Поэтому первое — это всегда выбор: с кем удобнее, комфортнее и эффективнее работать... У меня со всеми прописаны серьезные штрафные санкции... если провалится один поставщик, то тут же перехвачусь на другого. Я за здоровую конкуренцию во всем, и аутсорсинг для меня — прежде всего возможность выбирать... Разумеется, я за то, чтобы компаний, которые предоставляют услуги на аутсорсинг, было много»¹⁰.

Справка

Аутсорсинг — использование для реализации целей организации чужих ресурсов, рабочей силы и техники. Это делегирование

¹⁰ *Камерлохер Д.* Провалитесь? Перехвачу у другого // Бизнес и жизнь (Екатеринбург). 2016, март. № 109. С. 27–30.

компанией части своих функций и производственных процессов другим партнерским организациям за вознаграждение.

Брендбук — официальный документ организации, в котором содержится информация о бренде (концепция бренда, атрибуты, целевая аудитория, стратегия продвижения и пр.).

Рекрутинг — процесс поиска и отбора персонала для организации.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, управление персоналом.

ВОПРОСЫ

1. Ознакомьтесь с представленным текстом. Дайте определение понятию «аутсорсинг», не используя вариант, предложенный в глоссарии.
2. Какие основные направления деятельности организации переданы его собственником на аутсорсинг и почему?
3. Как вы считаете, каковы ключевые преимущества и недостатки делегирования полномочий внешним организациям посредством аутсорсинга?
4. Какие направления деятельности, по вашему мнению, не стоит отдавать на аутсорсинг и почему?

9. РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ

Константин Сунцов, основатель франчайзинговой сети барбершопов «Налево»:

«Сегодня мы с командой управляем почти сотней заведений в 30 городах: от парикмахерских до салонов красоты. Их количество постоянно растет.

И, казалось бы, для чего мне открывать что-то новое на очень конкурентном рынке? Итак, почему я открыл барбершоп:

1. За последние три года российский рынок мужских парикмахерских (барбершопов) вырос более чем в 100 раз.

2. Мы провели ряд исследований, которые показали, что тренд роста сохранится на следующие пять лет.

3. Это также является следующей ступенью роста мастеров сети.

Мы увидели перед собой огромный рынок, в который заходим сегодня с багажом профессионализма управления 100 заведениями и 12-летним опытом.

Мы точно знаем, как снизить затраты и унифицировать открытия, мгновенно привлечь первых клиентов и превратить их в постоянных, ускорить выход парикмахерской на самоокупаемость.

Мы не похожи на классический барбершоп: нашу команду составляют девушки, наши гости могут без стеснения сделать себе маникюр. Наше вирусное название “Налево” — цитировали все СМИ города: при открытии мы получили очень много бесплатного промоушена».

По мнению основателя, открыть свой бизнес по франшизе и стать руководителем барбершопа «Налево» может каждый. И это логично, ведь все в этой франшизе продумано до мелочей:

- Разработан личный сайт барбершопа «Налево». На данный сайт будет поступать горячий трафик сразу с четырех рекламных источников. Посетители будут знакомиться с сайтом и оставлять заявку на услугу.

- Имеется мобильное приложение «Налево», чтобы гостям было удобно записываться на стрижку.

- Активно используется маркетинговый план по продвижению. Покупатель франшизы получает подробный план по развитию барбершопа с промоакциями, скидками и бонусными системами.

- Обучение барберов с нуля производится мастерами сети. Организаторы располагают двумя школами в г. Ижевске и г. Тольятти, что существенно упрощает работу по профессиональной подготовке мужских мастеров и последующему повышению их квалификации.

- Помощь в подборе помещения со стороны организаторов. В рамках деловых отношений владельцы бренда «Налево» готовы оказать содействие в выборе подходящего помещения с учетом целевого сегмента аудитории.

- Разработан индивидуальный дизайн-проект помещения и установлены единые требования брендирования пространства барбершопа. Новому владельцу барбершопа будет оказана поддержка в декоративном оформлении интерьера, включая предоставление чертежного плана помещения, схемы расположения мебели, плана электрики и даже 3D-визуализации.

- Информационное обеспечение управления. Для упрощения и повышения эффективности экономических расчетов владельцами бренда разработана CRM-система, позволяющая получать оперативную информацию о текущей прибыли барбершопа и пр.

Единовременный платеж для открытия бизнеса под брендом «Налево» составляет 250 тыс. руб., ежемесячное отчисление владельцу бренда — 3 % от прибыли. Однако в первые три месяца начинающий бизнесмен освобождается от каких-либо выплат. Основатель франчайзинговой сети подсчитал, что для открытия полноценного барбершопа «Налево» потребуется от 762 тыс. руб. личных инвестиций начинающего предпринимателя, чтобы создать полноценный барбершоп.

Каковы же ожидаемые доходы с бизнеса? Они также приведены на официальном сайте «Налево»: при ежемесячных постоянных и переменных расходах по поддержанию работы барбершопа (от 473 250 руб. до 806 882 руб.) чистая прибыль владельца франшизы составит от 142 751 руб. до 224 571 руб. в месяц. Окупаемость бизнес-проекта, по мнению основателя сети, составит от 10 до 12 месяцев¹¹.

¹¹ «Налево»: [портал]. URL: <http://nalevo.pro/franshiza/?yclid=80661119748284538> (дата обращения: 16.09.2017).

Справка

Барбершоп — парикмахерская для мужчин. Фактически, это мужской клуб с достаточно брутальным интерьером.

Паушальный взнос — единовременная плата, которую франчайзи выплачивает франчайзеру за право вести определенную деятельность под торговой маркой/брендом продавца на оговоренной территории.

Роялти — регулярный платеж франчайзеру за право пользования товарным знаком/брендом и бизнес-технологиями.

Франчайзер — продавец франшизы и эксклюзивных прав на нее (компания — правообладатель торговой марки/бренда).

Франчайзи — покупатель франшизы (компания, приобретающая право пользования торговой маркой/брендом франчайзера).

Франчайзинговый договор — контракт, регулирующий отношения между франчайзером и франчайзи.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, информационный менеджмент, организационное планирование, стратегическое планирование.

ВОПРОСЫ

1. Изучите представленный пример организации мужской парикмахерской (барбершопа) в России в контексте франчайзинга.
2. Используя глоссарий, определите франчайзера, его предложение франчайзи, паушальный взнос и роялти.
3. Поясните, в чем уникальность барбершопов как формы организации мужских парикмахерских в России.
4. Считаете ли вы предложение франчайзера выгодным для франчайзи и почему?

10. РЫНОК ТРУДА В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Технический прогресс, инициированный и реализуемый людьми, может лишить их работы. Необходимо готовиться к новой реальности.

Цифровая революция и связанные с ней автоматизация и роботизация производств, несомненно, повлекут за собой кадровую революцию. Рынок труда существенно меняется уже сейчас, а впереди, по мере проникновения «цифры» в различные сферы экономической деятельности, его ждут глобальные перемены.

К чему готовиться нам, работникам и работодателям? Какие меры принимать уже сейчас, чтобы встретить цифровую эру во всеоружии? Эти вопросы обсудили участники панельной дискуссии «Производственный персонал в цифровую эпоху» в рамках международной промышленной выставки «Иннопром- 2017».

«Простые процессы будут исчезать. И это будет происходить очень быстро, — рассуждает Сергей Мацоцкий, председатель правления IBS. — Я думаю, что колл-центры в существующем виде исчезнут в течение ближайших двух-трех лет. Они будут полностью оцифрованы и стандартизированы. Все мы ждем, когда умрет профессия бухгалтера, потому что она уже достаточно оцифрована, но она никак не умирает, поскольку регуляторика постоянно усложняется. Но я думаю, что в ближайшие годы это произойдет».

С Сергеем Мацоцким солидарен Кирилл Варламов, генеральный директор Фонда развития интернет-инициатив: «Мы проинвестировали около десяти миллионов рублей в стартап, где несколько ребят сделали работа-рекрутера. Он не помогает человеку, а полностью заменяет его. Кадровая служба на предприятии остается, но люди, которые раньше занимались рекрутингом, больше не нужны совсем. И это произошло не благодаря инновации каких-то гигантов типа Google или Apple, а это сделали ребята из Питера командой из пяти человек за десять миллионов рублей. И они сразу же лишили работы тысячи людей. Сейчас эта компания удваивает каждый

месяц свои обороты, число клиентов и так далее. В следующем году, я думаю, у них оборот будет около двухсот миллионов рублей».

Инновации не только сокращают потребность в тех или иных профессиях, они меняют целые рынки. «Мы все знаем такую компанию, как Uber, — продолжает Сергей Мацоцкий. — Кто бы мог предположить еще несколько лет назад, что стоимость поездки на такси так изменится? И таких компаний много. Вот, например, есть такая компания Samumed. Она научилась управлять геном, который управляет делением клеток. Сначала они смогли начать выращивать волосы. А сейчас уже генерируют хрящи и суставы человека. Они проходят стадию тестирования инъекции, которая будет позволять регенерировать хрящи и суставы. В США есть целая индустрия, которая специализируется на замене суставов. Она тоже довольно высокотехнологичная. В ней крутится более ста миллиардов долларов. Но если ребята из Samumed успешно завершат свои испытания, то всей этой индустрии придет конец. Никто не знает, как будут развиваться технологии. В очень многих случаях прилетит, откуда не ждешь. Ты можешь думать, что впереди всех, а в какой-то момент произойдут такие изменения, которые превратят тебя в пустоту».

Столь резкие перемены на рынках требуют новых подходов к трудовым ресурсам. С одной стороны, нужно обеспечить развитие технического прогресса необходимым персоналом, а с другой — сохранить и преумножить существующий человеческий капитал, дать каждому человеку возможность не просто работать, но работать комфортно, получая удовлетворение.

«Я по своей компании очень хорошо вижу, как меняется подход к персоналу, — рассказывает Сергей Мацоцкий. — Лет пять-шесть назад, когда мы давали задание на поиск людей, мы в основном формулировали part-skills, то есть то, что касается профессиональных знаний и навыков человека. Сегодня мы все больше формулируем soft-skills, то есть знания и навыки, которые связаны не с профессиональной компетенцией, а с умением обучаться, с возможностью работать в коллективе, с мотивацией к достижениям».

«Перемены на рынке труда будут сопоставимы с тем, что мы видели в сельском хозяйстве, где раньше работало более 80 процентов населения, — рассуждает Дмитрий Судаков, руководитель проекта “Атлас новых профессий”. — Они произойдут за более

короткий срок, но будут сопоставимы по масштабу. Новые производства будут очень малолюдными, так же как сельское хозяйство, где сегодня работает четыре-пять-шесть процентов людей. И требования к этим людям будут невероятно высоки».

В этом одна из главных проблем будущего рынка труда — людей ему будет нужно мало. «Сначала люди будут создавать цифровое производство, и, создавая его, они, по сути, будут убивать собственную рабочую позицию, — прогнозирует Дмитрий Судаков. — А на следующем этапе, когда их уволят, потому что они больше будут не нужны, этим людям нужно будет куда-то деваться, и без умения находить себя в будущей экономике они не справятся».

«По прогнозам, в течение десяти лет в России примерно шесть с половиной миллионов рабочих мест исчезнет. Примерно для 25 миллионов рабочих мест будут значительно изменены требования к квалификации и навыкам людей, — продолжает Кирилл Варламов. — На самом деле, если с этим ничего не делать, то мы через десять лет будем иметь, с одной стороны, колоссальную безработицу, а с другой — дефицит кадров».

В начале июня Фонд развития интернет-инициатив и Российская академия народного хозяйства и государственной службы подписали соглашение о создании Ассоциации по развитию человеческого капитала. По словам Кирилла Варламова, главная задача ассоциации — формирование государственной политики в области человеческого капитала.

Раньше человек мечтал, что «вкалывать» будут роботы, что именно им достанется черновая и опасная работа. Но на деле получается так, что искусственный интеллект вытесняет человека из областей, считающихся интеллектуальными: юристы, бухгалтеры, уже упомянутые рекрутеры и т. д. Получается, что для человека остается или низкоквалифицированный сектор, или, наоборот, очень высококвалифицированная работа. И это расслоение, отмечает Кирилл Варламов, происходит по всему миру.

Человеку придется адаптироваться к новым условиям. И, судя по всему, этот процесс будет постоянным: «Мы в России обсуждаем индустрию 4.0, а в Японии обсуждают общество 5.0, — рассказывает Юлия Ханьжина, руководитель департамента поддержки кадрового обеспечения промышленного роста Ассоциации стратегических инициатив. — Это абсолютно новый тренд в обсуждении цифровой

экономики. Он связан с тем, что будет происходить с социумом во время его одновременной жизни с искусственным интеллектом».

Тем не менее главным в цифровой экономике, по мнению экспертов, все-таки остается человек. Так или иначе, а поддерживать и развивать цифровые процессы придется именно ему. Для этого потребуется много высококвалифицированной рабочей силы. В процессе цифровизации будет стираться грань между различными бизнесами, что приведет к глобальной конкуренции за трудовые ресурсы между отраслями новой цифровой экономики.

«В эту цифровую эпоху разница в борьбе за персонал между, например, машиностроительным предприятием и банком практически исчезнет, — считает Сергей Мацоцкий. — Потому что и там и там будут нужны примерно одинаковые люди, которые будут способны модернизировать эти производства, решать проблемы, создавать новые модели и бизнес-процессы, обрабатывать и анализировать данные».

Уже сейчас необходимо понимать, какие требования будут предъявляться к персоналу со стороны работодателя, а какие — со стороны работника к работодателю, как должны работать вузы, чтобы удовлетворить кадровый спрос. Но с этим, судя по всему, есть проблемы.

«Нам часто говорят, что мы не выпускаем нужных промышленности специалистов, — рассказывает Сергей Кортков, первый проректор УрФУ. — Ответ тут простой: почитайте Закон об образовании. Там сказано, что высшие учебные заведения не обязаны выпускать специалистов. Вуз — это просто уровень образования. А выпуск специалистов — это дополнительная опция, которая доступна не всем и может быть реализована только совместно с бизнес-сообществом и государством».

Выход в изменении учебного процесса — переход с поточной системы на индивидуальные образовательные программы, проектно-ориентированное обучение, развитие онлайн-образования.

По мнению Сергея Корткова, чтобы соответствовать современным требованиям, профессорско-преподавательский состав должен три четверти своего времени заниматься научной работой и только четверть тратить на обучение студентов, но пока это невозможно: «Ломает ли это существующую структуру и противоречит ли российскому законодательству? Абсолютно!»

Впрочем, грядущие перемены еще не приняли обвального характера. Время подготовиться к глобальным сдвигам есть. Но с каждым днем его все меньше¹².

Справка

«Атлас новых профессий» — это альманах перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15–20 лет. Он поможет вам понять, какие отрасли будут активно развиваться, какие в них будут рождаться новые технологии, продукты, практики управления и какие новые специалисты потребуются работодателям (Атлас новых профессий. М., 2014. С. 4).

Hard-skills — профессиональные знания и навыки: они понадобятся вам на работе и в выполнении бизнес-процессов (*Шутилов В.* Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml).

Soft-skills (социальные навыки) — навыки, требуемые для выполнения определенной работы, в случае если работа определяется в виде ожидаемого результата, а сам процесс достижения цели не определен (Там же).

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, работа с персоналом, автоматизация управления, информационный менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Каким вы видите будущее общества, что будет происходить с мировой экономикой в ближайшие десятилетия, как будет реагировать рынок труда на предстоящие изменения?
2. Какие сферы бизнеса будут востребованы в будущем? Какие организации будут развиваться?
3. Каким вы представляете себе специалиста будущего? Кем придется руководить менеджерам?

¹² Эксперт. 2017. № 29.

4. Каким вы представляете менеджера будущего? Какими навыками ему следует обладать?

5. Примените системный подход к анализу описанной проблемы: как в зависимости от будущего такой системы меняется положение подсистемы, например организации, сотрудника?

11. «СТРОИЛИ МЫ, СТРОИЛИ...»

Строительная компания на стадии формализации отношений. В компании три учредителя с равными долями, они совместно занимаются развитием организации и контролем всех процессов.

Компания занимается общестроительными работами. Основной доход приносят подрядные работы в Свердловской области, выигранные на аукционах. Есть возможность выполнять работы любой сложности, включая проектирование, — выступать в качестве генерального подрядчика. Из ресурсов имеются небольшие оборотные средства, кроме того, компания располагает неограниченной рабочей силой, привлекаемой по договорам подряда. Кроме учредителей в штате компании сотрудников нет, бухгалтерскую отчетность ведет специализированная компания на аутсорсинге.

Система документооборота отсутствует, так же как и система планирования и отчетности. Целевые показатели не заданы. Есть только понимание, что нужно развиваться.

У учредителей есть стремление создать полноценную строительную компанию и занять лидирующее положение в г. Екатеринбурге.

Задача

Вы — группа консультантов, привлеченная учредителями для вывода компании на новый уровень. Ваша задача — сделать заказчику презентацию, в которой необходимо:

- диагностировать и четко обозначить проблему компании (или блок проблем);
- предложить возможные управленческие решения, составить организационную структуру.

Бухгалтерия — осуществляет учет затрат на производство, анализирует производственно-хозяйственную деятельность подразделений, составляет бухгалтерский баланс, организует внутрипроизводственный хозрасчет, контролирует правильность расходования материальных затрат, ведет расчеты за выполненные работы, начисляет заработную плату.

Главный инженер — занимается производственной и технической деятельностью, отвечает за организацию труда и его безопасность. Ему подчиняются отделы: производственно-технический, организации труда и заработной платы, главного механика, старшего инженера по технике безопасности.

Главный механик — участвует в определении потребности в строительных машинах и механизмах для строящихся объектов и в разработке планов механизации работ. Организует обеспечение объектов электроэнергией, сжатым воздухом, кислородом и азотом.

Главный экономист — отвечает за плановую работу и экономический анализ производственной и коммерческой деятельности. Ему подчинены плановый отдел, бухгалтерия, сметно-договорной отдел.

Заместитель начальника по снабжению — организует работу по обеспечению строительства объектов материальными ресурсами, для чего ведет маркетинговую работу и заключает договора на поставку материальных ресурсов через отдел снабжения и группу маркетинга. Отдел снабжения совместно с производственно-техническим отделом определяет потребность в строительных материалах, изделиях и конструкциях, инструменте, инвентаре, спецодежде; данные о потребности передает в отдел снабжения треста, частично сам заключает договора на поставку ресурсов стройки. В обязанности отдела снабжения также входит обеспечение быта работников, поэтому этот отдел часто называют отделом материально-технического обеспечения.

¹³ Составлено по: *Абрамов Л. Н., Манаенкова Э. А.* Организация и планирование строительного производства, управление строительной организацией. М. : Стройиздат, 1990.

Инженер по кадрам (или отдел кадров) — осуществляет через биржу труда и рекламу набор рабочих; оформляет документы по приему и увольнению работников, участвует в повышении квалификации кадров.

Инженер по технике безопасности — обучает работников безопасным методам производства работ, проводит инструктаж, контролирует соблюдение требований безопасности.

Консорциум. Структура строительной компании, пример которой может быть рассмотрен на работе любой фирмы, — это еще не все. Существует такая вещь, как консорциум, который подразумевает под собой объединение нескольких компаний в одну, а следовательно, и объединение их структур управления. Целью такого союза является усиление конкурентоспособности, а также увеличение прибыли.

Окружающая среда. Под этим понимают стрессовые ситуации, в которые входят такие примеры, как изменение рынка, новый закон или изменение общей структуры управления. Эти три критерия являются одновременно и формами управления, и критериями, по которым структура оценивается.

Органы управления — структура управления строительной компании состоит прежде всего из органов управления. Обычно это работники фирмы, которые занимают определенные должности, а также отвечают за вверенное оборудование, используемое на подконтрольной им территории. Кроме этого, каждый сотрудник из органов управления несет определенную ответственность, а также выполняет свои обязанности. Кроме органов управления существует также некая техника управления, в которую входят орудия труда, использующиеся на данном участке строительных работ и подконтрольные одному из органов управления. Из-за быстрого прогресса техники управления она все в большей мере начинает влиять на органы, и, как следствие, меняется структура строительной компании. Также стоит отметить, что органы управления в данной сфере существуют трех типов — это высшие, низшие и равноправные.

Отдел труда и заработной платы. В задачи отдела входит: оказание помощи в подготовке плановых заданий бригадам, подготовка нормативной базы по организации труда, ведение отчетности по затратам труда на выполнение строительно-монтажных работ.

Плановый отдел — при участии производственно-технического отдела с привлечением начальников участков разрабатывает годовые и оперативно-производственные планы работы строительной организации и производственных подразделений, подводит итоги по истечении плановых периодов, совместно с бухгалтерией ведет учет выполнения плановых заданий и затрат на производство, составляет статистическую отчетность, осуществляет анализ производственно-хозяйственной деятельности строительной организации.

Производственно-технический отдел — организует и контролирует ведение исполнительной документации, организует и проводит техническую учебу инженерно-технических работников, а также профессиональную подготовку рабочих. Отделу принадлежит основная роль в разработке планов потребности в материалах, изделиях и конструкциях, а также в машинах и механизмах.

Сметно-договорной отдел — получает от заказчиков проектно-сметную документацию на планируемые к строительству объекты, организует ее изучение, при наличии замечаний оформляет претензии, выдает документацию исполнителю, заключает договора с заказчиками, рассчитывает договорные цены.

Структура аппарата управления строительной компании. Виды организационных структур этих предприятий зависят от их производственной мощности. Во главе аппарата управления строительной организации находится начальник и 2–3 заместителя, которые руководят отдельными видами деятельности предприятия.

Структура организации строительной компании. Наиболее простая — это линейная структура. Такое построение регулирования характеризуется тем, что существует один высший орган и несколько низших. Структура строительной компании с линейной формой руководства предполагает, что у каждой группы рабочих есть один начальник, который несет ответственность за работу всей группы, а также принимает все решения, касающиеся непосредственно этих работников. Он также единственный, кто получает всю необходимую информацию от этих сотрудников. К преимуществам линейной структуры можно отнести несколько факторов. Прежде всего плюсом будет являться то, что существует единый руководитель. Из-за этого процесс обмена информацией идет строго по вертикали и не имеет задержек в других системах. Чаще всего этот

вид построения используется в компаниях, где нет необходимости решать множество задач одновременно. Наибольшая эффективность раскрывается тогда, когда есть малое количество задач, и все их нужно решить быстро и в ближайшей высшей системе управления. К недостаткам линейных систем управления можно отнести то, что все проблемы на участке приходится решать лишь одному человеку. Это значит, что он должен быть специалистом во всем. Однако, как всем известно, быть таковым невозможно, а значит, велик риск того, что будет принято решение менее квалифицированное, чем могло бы быть. А это чревато убытками для фирмы или же проблемами на участке.

Форма управления строительной организацией. Стоит сказать о том, что чаще всего фирма создается как ООО. Структура строительной компании с таким высшим органом управления может иметь несколько форм. Стоит начать с того, что в хорошей фирме вопрос организации управления никогда не останавливается. Процесс развития структуры должен быть на постоянной основе. Далее стоит понимать, что любая структура управления будет оцениваться советом директоров.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, управление персоналом, планирование как функция управления, организационное планирование, стратегическое планирование.

ВОПРОСЫ

1. Определите этап жизненного цикла организации, дайте прогноз по предстоящим кризисам, проблемам развития.
2. Опишите существующую организационную структуру, перечислите плюсы и минусы.
3. Предложите варианты совершенствования организационной структуры, базируясь на анализе деятельности организации, на изучении рынка, на процессном подходе.

12. ВВЕДЕНИЕ НОВОГО ТЮРКСКОГО АЛФАВИТА

Объяснительная записка

к дополнительной смете расходов Уральского областного
комитета нового тюркского алфавита на 1928–1929 годы
по областному бюджету

15 октября 1928 года

Чрезвычайно быстро развивается движение и растут требования со стороны трудящейся массы скорейшего введения нового алфавита во всех отраслях культурно-бытовой жизни.

Этот факт был констатирован и III Пленумом Всесоюзного Центрального Комитета НТА, который вынес решение об ускорении темпа перехода на новый алфавит, установив срок окончательного перехода максимум 2 года.

Согласно этого решения перед Уральской организацией НТА выдвигается задача планирования своей работы с таким расчетом, чтобы этот период на Урале был завершен к концу 1929–1930 учебного года.

Этими соображениями обуславливается необходимость увеличения ассигнований со стороны областных и местных бюджетов на расходы комитетов НТА, на мероприятия по осуществлению плана введения НТА. Конкретные мероприятия, которые требуют дополнительных ассигнований, сводятся к следующим моментам.

1. Выезды на места с обследованием и инструктированием. Имеющиеся материалы показывают, что советские, общественно-профессиональные организации мест не оказывают возможное содействие организации НТА, а последние по ряду причин недостаточно уяснили свою задачу. Подобное положение требует усиления живого руководства со стороны Областного Комитета НТА путем выездных обследований и инструктирований, особенно в округа, отстающие от общего движения Яналиф в Области.

2. Обком НТА считает необходимым созвать совещание представителей комитетов нового алфавита для разрешения некоторых

практических вопросов, возникающих в связи с наступлением следующего учебного и хозяйственного года. Так в 1929–1930 годах все просветительные, советско-административные и прочие учреждения и организации, кои ведут свою работу на родном языке, должны переходить постепенно на новый алфавит, местные комитеты должны быть в курсе руководства этой серьезной работой.

3. В связи с переводом работы ликпунктов полностью на новый алфавит, создаются некоторые перебои в снабжении их букварями, литературой для чтения после ликбезучебы и руководствующими материалами, что и отражается на качестве работы ликвидации неграмотности.

Данное положение диктует необходимость частичного снабжения мест соответствующей литературой за счет областного бюджета.

4. Усиление агитационно-пропагандистской работы особенно среди казахских и нагайбакских народностей является одной из основных задач Обкома НТА. С этой целью имеем в виду издание агитационных плакатов и лозунгов, как одну из форм агитационно-пропагандистской работы.

5. Введение нового алфавита в административно-советские учреждения требует соответствующей подготовки технических работников этих учреждений, в первую очередь секретарей сельских советов. С этой целью Обком НТА считает необходимым созывать областные курсы для проработки специальных вопросов по [новому] алфавиту.

Все эти мероприятия намечены исходя из фактического [положения] дел и из предложений инструктора ЦК НТА РСФСР, обследовавшего организацию.

За председателя комитета
Секретарь

ГАСО. Ф. 88р. Оп. 5. Д. 15. Л. 45–46
Машинопись. Подлинник

Справка

Ликпункт — пункт по ликвидации неграмотности, школа первоначальной грамоты. Составлено из сокращения слова «ликвидационный» и слова «пункт» (Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. М. : Сов. энцикл. : ОГИЗ, 1935–1940).

Яналиф — новый тюркский алфавит (НТА), проект перевода всех тюркских языков на единообразный алфавит на основе латиницы, предложенный в конце 1920-х гг. в рамках общесоюзного проекта латинизации. Был официально введен в 1928 г. в тюркоязычных республиках и автономных республиках СССР взамен алфавитов на основе арабского. В 1938–1940 гг. форсированными темпами заменен на алфавиты на основе кириллицы. В настоящее время не используется (*Закиев М. З. Тюрко-татарское письмо. История, состояние, перспективы. М. : Инсан, 2005*).

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, проектный менеджмент, стратегическое планирование.

ВОПРОСЫ

1. Составьте календарный план-график планируемых работ.
2. Сформулируйте цель проводимой работы.
3. Какие критерии эффективности проведенных мероприятий вы могли бы предложить?
4. Какие современные технологии менеджмента вы могли бы предложить для продвижения проекта «Новый тюркский алфавит»?

13. РАБОТА У ДОМА, КОМУ ЭТО НУЖНО?

(Материалы интервью с основателем сервиса Worki)

Продукт: с одной стороны, Worki — мобильное приложение для тех людей, кто ищет работу. С другой стороны, это и профессиональный инструмент для специалистов по подбору персонала, который позволяет быстро найти кандидатов, пользующихся данным приложением.

Потапенко: Расскажите о сути проекта. С чего все начиналось?

Гужиков: Все началось с того, что в определенный момент все эти традиционные «волшебные сервисы» (сайты по поиску работы. — *Примеч. авт.*) превратились в больших «мастодонтов», которые при этом достаточно неподвижны, чтобы их обогнать на большой скорости на мотоцикле. Наступил день, когда они явили собой устаревающий формат. Два-три года назад наметились серьезные изменения в этой сфере. На первый план вышла мобильность. До этого момента традиционные сервисы жили хорошо, у них был веб, долгие сложные процессы по заполнению резюме. Но Европа начала обогащаться мобильным трафиком. И постепенно в России эта тенденция тоже начала проявляться в регионах. Порталы еще тогда были достаточно неподвижными, чтобы задуматься об этих изменениях. В результате 4 основных продуктовых столпа — скорость, простота, интерактивность (мессенджеры «Телеграм», «Вотсап») и геолокация — не были в полной мере задействованы HR-гигантами таким образом, чтобы появился принципиально новый продукт — мобильное приложение.

Потапенко: А может, в этом просто не было тогда необходимости?

Гужиков: Так подумали сначала и мы. Начали изучать продукт, рынок. Есть много проектов, которые тогда только появлялись. Кто-то работал первый год (CornerJob, JobToday и др.). И все они делали акцент именно на упомянутых ранее 4 столпа. И их доля рынка просто стремительно росла, они активно оттесняли других игроков. Динамика была просто сумасшедшая. Глядя на происходящее тогда, мы решили тоже попробовать реализовать этот проект

в России. И, сомневаясь в начале пути, впоследствии мы убедились, что эта система работает. И более того, рекрутеры оценили наш продукт за возможность быстро, эффективно и модно искать людей.

Потапенко: А чем вы отличаетесь условно от SuperJob, HH или AVITO, например?

Гужиков: Специалисты по подбору персонала действительно используют все инструменты, которые позволяют найти нужного кандидата. Много изменилось в последние годы, это и видеорезюме, и онлайн-опросники. Рекрутеры стали современнее, они успешно прошли диджитализацию. Чтобы привлечь HR-специалистов, мы осознанно начинали работать бесплатно. Мы построили такую платформу, которая позволяет нам мало тратить и получать высокую эффективность, что позволило пойти на рынок с предложением бесплатного использования нашего продукта. Мы дали возможность всем — и малым предприятиям, и крупным — попробовать наше приложение. И начали взамен получать от компаний обратную связь, смотреть, как живут эти бизнесы, как адаптируются кандидаты в этой системе, как быстро они трудоустраиваются, что дает им геолокация. И сейчас, по прошествии шести месяцев, мы видим, что выбрали правильную тактику. Мы убедили партнеров в том, что на нас стоит обратить внимание, что этот формат дает эффективность выше, чем у конкурентов, в ряде сегментов. Уже сейчас кто-то, пользуясь нашим приложением, отказывается от AVITO. Сейчас мы находимся в состоянии борьбы за распределение бюджетов наших партнеров.

Сейчас мы запускаем множество дополнительных функций в приложении, которые еще больше повысят эффективность поиска кандидата рекрутером. И эти функции уже будут платными.

У многих традиционных сервисов геолокация носит достаточно формальный характер. Она не помогает человеку просто и быстро найти работу. Их деятельность вынуждает кандидата самому искать работу. Мы работаем таким образом, чтобы человек, открывая наше приложение, уже через десять минут нашел работу. И это не пустые слова.

Потапенко: Но кандидат ведь находит не работу, он находит объявление?

Гужиков: Объявление он находит еще быстрее. У нас есть примеры реальных людей, которые, воспользовавшись нашим приложением, уже через час физически приступали к работе.

Потапенко: Глядя на вашу деятельность, у меня возникло мнение, что вы занимаетесь масс-маркетом.

Гужиков: Действительно, основные наши вакансии — продавцы, кассиры, линейные менеджеры, инженеры технической поддержки. В целом, это 80 % всего рынка труда в России. Оставшиеся 20 % — это топ-менеджмент, поле борьбы HH и SuperJob. Мы сосредоточили свое внимание на линейном найме. Но и здесь очевидна высокая конкуренция. Многие автоматизируют свой рекрутинг достаточно хорошо. Мы в рейтингах находимся в нижнем эшелоне стоимости услуг, но не за счет того, что гоним потребителей больше лидов на сайт, создавая мнимый спрос, а за счет того, что работаем над эффективностью контактов. Мы за эффективность. Наш конек — данные о пользователях. Мы знаем все о пользователях: когда они вновь обращаются к поиску новой работы, каков процент ротации в конкретных компаниях, в каких организациях кандидат без проблем проходит по статусу резюме. Таким образом, мы можем быстрее, чем конкуренты, предложить кандидату новую работу.

Потапенко: Какие еще методы вы используете в своей работе, чтобы отличаться от других?

Гужиков: Каналы привлечения (социальная сеть, развлекательные сайты). Мы четко понимаем, с какого баннера пришел потребитель. 99 % привлечения — это онлайн-маркетинг.

Есть небольшой канал офлайна. Мы экспериментируем постоянно с разными форматами. Мы запустили рекламу в торговых центрах и по телевизору — тестовый формат, чтобы посмотреть, какова будет отдача. Но самым эффективным остается перформанс-маркетинг, потому что мы наверняка знаем, откуда пришли люди, сколько фактически платим за каждого кандидата, что он делал в системе на протяжении всего периода присутствия и за сколько ты его в итоге продаешь рекрутерам.

Потапенко: Как удалось завоевать свой сегмент?

Гужиков: Наши потребители ищут работу не столько в Яндексe и Гугле, сколько в аппсторе. Новое поколение вместо поисковой системы заходит в телефон и ищет нужное приложение.

Потапенко: Кто ваши клиенты?

Гужиков: Первая группа: рекрутеры-компании. Чаще крупные компании. Food, retail, HoReCa, логистика, банки, телекоммуникационные организации. Но есть среди потребителей и совсем

малые предприятия. Цветочный магазин, например. Разнообразие компаний по масштабам деятельности позволяет нам лучше балансировать на рынке труда и быть интересными кандидатам.

Вторая группа: кандидаты, это и подростки от 14 лет, и достаточно зрелые профессионалы до 35 лет. Это люди, которые часто меняют работу (раз в полтора-два месяца).

Потапенко: Каковы перспективы вашего бизнеса?

Гужиков: Мы идем к расширению, к еще большей эффективности. В основе нашей миссии — продуктивное различие от конкурентов. Это отражает наше отношение к бизнесу. На сегодняшний день мы прирастаем в среднем на 30 % ежемесячно в общем количестве кандидатов. Ограничений к росту этого бизнеса нет¹⁴.

Справка

Павел Гужиков — основатель и генеральный директор CEO Worki. Закончил Финансово-промышленную академию. С 2004 г. занимается созданием и развитием онлайн-продуктов. Работал в Газпром-Медиа, отвечал за монетизацию радиостанций в интернете. С 2009 г. основатель и директор Bongo Research & Development — финтех компании, работающей с крупными и маленькими банками, МФО и криптопроектами. С 2016 г. — основатель и CEO Worki (<http://www.forbes.ru/profile/358013-pavel-guzhikov>).

Дмитрий Потапенко — предприниматель, экономист, управляющий партнер компании Management Development Group Inc. Является автором статей на сайте Slon.ru, ведущим авторских программ «Курс Потапенко» на «Эхо Москвы», «Бизнес и немного личного» на Радио «Комсомольская правда». Также вел колонки в журнале «Секрет фирмы». Вел авторские программы «Час предпринимателя» и «Переход на личности» на Сити ФМ (<https://www.youtube.com>).

Worki — мобильное приложение для кандидатов по поиску работы и рекрутеров по привлечению сотрудников в компании. Согласно статистическим данным, на 25 апреля 2018 г. приложение

¹⁴ «Курс Потапенко»: программа на радиостанции «Эхо Москвы» [Электронный ресурс]. URL: <http://potapenko.ru/proekty/radio/591-rabota-u-doma-komu-eto-nuzhno> (дата обращения: 15.04.2018).

Worki скачали 3 млн пользователей по всей России, в ней размещают вакансии 50 тыс. работодателей, число откликов превысило 1,5 млн в месяц (<https://vc.ru/37006-taymlayn-worki>).

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, управление персоналом, информационный менеджмент, информационный маркетинг, проектная деятельность.

ВОПРОСЫ

1. Какие направления маркетинговой деятельности можно проследить в истории появления и продвижения приложения Worki?
2. Каким образом, на ваш взгляд, приложение Worki повлияет на подбор персонала в компаниях?
3. Предложите свой план продвижения этого приложения.
4. Попробуйте, изучив приложение, оценить его возможности как потенциальный пользователь.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Алексеев Н. С. Организационное проектирование в современной экономике / Н. С. Алексеев // Консультант директора. 2003. № 17.

Борисова Л. Организационный дизайн. Современные концепции управления / Л. Борисова. М., 2003.

Быкова А. Организационные структуры управления / А. Быкова. М., 2003.

Демченко О. Правильный подбор персонала – это один из основных факторов успеха / О. Демченко // Управление персоналом. 2006. № 18.

Звягин А. Наем работников и безопасность предприятия / А. Звягин // Служба кадров и персонал. 2005. № 2.

Ильенкова С. Д. Основы менеджмента / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. М., 2008.

Теория организации / под ред. В. В. Кафидова, Т. В. Скипетрова. М., 2005.

Кибанов А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождении персонала / А. Я. Кибанов. М., 2013.

Коносуке М. Философия менеджмента / М. Коносуке. М., 2016.

Королева И. Организация – саморегулируемая система. Она выбросит все, что ей будет мешать выживать / И. Королева // Журнал по управлению персоналом. 2015. № 34.

Костров А. В. Основы информационного менеджмента / А. В. Костров. М., 2003.

Мамонов Е. Темная сторона профессии, или Каким должен быть эйчар? / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 11.

Менеджмент: традиционные и современные модели / под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. М., 2017.

Остроброд Э. Масштабирование бизнеса – секрет в технологиях / Э. Остроброд // Журнал по управлению персоналом. 2016. № 15.

Паркин Ч. Дизайн человека / Ч. Паркин. М., 2016.

Райзингер Х. Поколение М – рабочая сила завтрашнего дня? / Х. Райзингер // Управление персоналом. 2014. № 21.

Рожков И. В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И. В. Рожков. М., 2014.

Смирнов А. Лидовое побоище. Маркетинговые инструменты для продвижения бизнеса в Интернете / А. Смирнов. СПб., 2015.

Цикунов В. Все люди в желаниях одинаковы, но подход должен быть индивидуальным / В. Цикунов // Журнал по управлению персоналом. 2015. № 12.

Адаптация работника (в управлении персоналом) — процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

Анализ (SWOT) — инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию — опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики, т. е. ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов (сила, слабость, возможность и опасность).

Анализ внешней среды — процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ маркетинговый — оценка рыночных возможностей компании, других факторов, связанных с рынком, включая оценку внутренней микро- и макросреды для определения тактики и стратегии конкурентного поведения на рынке.

Антикризисное управление — деятельность менеджмента фирмы, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления. Сопротивление переменам коллектива фирмы на этапе преодоления внутреннего кризиса обычно снижается (полезный пример описания антикризисного управления в корпорации «Крайслер» дает Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»). Грамотное антикризисное управление обычно начинается с процедуры оценки потенциала предприятия.

¹⁵ Составлено по: ГОСТ 7.0–99. Информационно-библиотечная деятельность. Термины и определения; *Цукарев С. С., Реутова Е. А.* Экономические аспекты управленческой деятельности. Ч. 2: Методика и практика по анализу конкретных ситуаций и ролевых игр в экономике (case-study) : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во НГАУ, 2013; *Козырская И. Е.* Учебный словарь терминов по экономике и менеджменту. Иркутск : Изд-во БГУ, 2017.

Аутсорсинг (*outsourcing* — использование внешних источников) — 1) передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании; 2) замена «натурального хозяйства» (делаем все сами) выбором компанией внешних поставщиков товаров и услуг, необходимых для производства собственной продукции.

Бизнес-план — экономическая программа пошагового выполнения бизнес-операций на этапе внедрения нового проекта. Документ содержит главные моменты будущего коммерческого предприятия: его сферу деятельности, перечень выпускаемой продукции или услуг, рыночную стратегию хозяйствования, маркетинговую политику, предполагаемый уровень рентабельности производства.

Брендинг — целенаправленные маркетинговые мероприятия, действия по созданию долгосрочного предпочтения потребителей товару данной компании. Реализуется в процессе специальных воздействий целого комплекса маркетинговых коммуникаций: товарного знака торговой марки, упаковки, рекламных обращений, других усилий маркетинга, помогающих выделить товар и создающих уникальный образ товара компании среди товаров конкурентов в сознании и психологии потребителей.

Бюджет — план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме.

Виртуальный рынок — среда электронной коммерции, в которой продавцы и покупатели осуществляют рыночные операции с помощью компьютерных и телекоммуникационных технологий.

Внешняя среда организации — факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законодательство, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации — совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технологии, люди.

Выгода — получение определенных преимуществ участниками рынка, таких как дополнительный доход, прибыль.

Глобальный продукт — продукт, который продается по всему миру под одной фирменной маркой, такой как «Coca-cola», «McDonald's», «Microsoft».

Государственное регулирование — определенный тип взаимодействия между двумя субъектами, один из которых (орган государственного управления или местного самоуправления, уполномоченная им организация) находится в позиции субъекта регулирования, а второй (экономика государства, хозяйствующий субъект или объединение таковых, определенный процесс) — в позиции объекта регулирования.

Государственные стандарты — стандарты на группы однородной продукции, а также на конкретную продукцию межотраслевого производства или применения.

Данные — информация, фиксируемая в определенной форме, факты, сведения. Цифры, отражающие конкретные события и поведение различных лиц и институтов, полученные в результате сбора информации, проведения исследований.

Дерево целей — построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, плана, программы, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней («ветви дерева»).

Децентрализация управления — передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диверсификация — появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Долговременные конкурентные преимущества — то, чем владеет фирма, и что невозможно «отнять» за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.). Есть смысл рассматривать долговременные конкурентные преимущества как результат достижения главных целей организации.

Доход — любой приток денежных средств или получение материальных ценностей, обладающих денежной стоимостью.

Е-коммерция — электронная коммерция. В широком смысле — коммерческая деятельность с использованием интернета.

Жизненный цикл проекта — промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его завершения. Последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом. Жизненный цикл проекта имеет 5 групп

процессов: инициализация, планирование, выполнение, контроль и мониторинг, завершение.

Закупки организаций — процесс принятия решений, в ходе которого организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг, выявляя, оценивая и отбирая для закупки конкретные марки товаров и поставщиков.

Иерархия управления — один из главных принципов управления сложными, разнообразными и взаимосвязанными процессами. Она характеризуется уровнями управления, число которых тем больше, чем крупнее система. Система управления каждого уровня является объектом управления для более высокого уровня. В общем случае иерархия управления предполагает определенную автономию управления на каждом уровне. Иерархия отражает соподчиненность подсистем управления в сложной системе управления.

Имидж компании — устойчивое представление, которое компания создает о себе с помощью рекламы, формируя благоприятное представление у целевой аудитории. Это устойчивое представление потребителей, клиентов, партнеров и общественности о престиже компании, качестве ее товаров и услуг, репутации руководителей.

Инвестиции — затраты, осуществляемые в некоторый период с целью получения отдачи в нескольких последующих периодах.

Информационный продукт — документы и базы данных, информационные массивы и услуги, возникшие в результате функционирования информационных систем и обществ.

Исследование рынка — система поиска, сбора информации, анализа и обработки данных, необходимых для решения маркетинговых проблем и обеспечения принятия решений в компании на любом уровне.

Кейс — ситуация, взятая из практики для обучения в процессе изучения той или иной дисциплины с целью отработки методики анализа, разработки и принятия решений.

Клиентская база данных — данные о покупателях, их потребительском поведении и прошлых покупках, собранные в компьютере и организованные таким образом, чтобы их можно было быстро извлечь для получения необходимой информации.

Ключевые факторы успеха — конкурентные возможности, которые каждая компания стремится обеспечить, чтобы добиться большей конкурентоспособности и успехов в своем бизнесе.

Коллектив трудовой — объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями.

Коммуникация — процесс передачи сообщения, включающий, как правило, шесть элементов: источник, сообщение, канал коммуникации, получатель, а также процессы кодирования и декодирования.

Конкурентоспособность организации — способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли либо к фирмам, выпускающим аналогичные товары (услуги).

Контроллинг — комплексная систематическая оценка всех сторон предприятия: подразделений, руководителей, сотрудников. Задача контроллинга — при фактических расхождениях с планом привести в действие механизм, способный восстановить движение компании к цели.

Контроль — процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и при необходимости корректирующие действия.

Концепция стратегического менеджмента — система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Координация — одна из функций управления, реализация которой состоит в согласовании внутреннего состояния фирмы с условиями внешней среды, в обеспечении согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, взаимодействия между подсистемами, в обеспечении единства и согласования всех функций управления.

Корпорация — широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей.

Лизинг — средне- и долговременная аренда промышленного и технологического оборудования, срок которого определяется обычным сроком службы предмета аренды.

Лицензирование — процесс оформления, продления и аннулирования разрешения, позволяющего осуществлять определенную деятельность. Порядок лицензирования регулируется законодательством.

Маркетинг — деятельность, обеспечивающая производителям товаров и услуг своевременную реакцию на изменения ситуации на рынке, а потребителям лучшее удовлетворение их потребностей.

Маркетинг информационный — совокупность техник по управлению сбытом информационных продуктов, что предполагает продвижение широкого спектра услуг и товаров, начиная от архивных и библиотечных услуг и заканчивая реализацией программного обеспечения для персональных компьютеров.

Менеджер — наемный управляющий, специалист по менеджменту, человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т. д.), решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функции.

Менеджмент (англ. *management* — управление, заведование, организация) — 1) практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли; 2) теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления.

Методы управления — способы воздействия управляющей подсистемы — субъекта управления на управляемую подсистему — объект управления для достижения поставленных целей. Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих общественному производству, с учетом специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

Миссия организации — сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных. Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью, прежде всего собственников, сотрудников, потребителей.

Мониторинг — систематический сбор и обработка информации, которая может быть использована для улучшения процесса принятия решения, а также, косвенно, для информирования общественности или прямо как инструмент обратной связи в целях осуществления проектов, оценки программ или выработки политики.

Мотивация сотрудников — некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Набор персонала — один из подпроцессов управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов, их отбор и дальнейший прием в штат предприятия.

Научная организация управленческого труда — организация труда административно-управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать взаимодействие служащих между собой и рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции). Основной целью ее

является повышение производительности труда при сохранении здоровья работающих.

Нормирование труда — определение необходимых затрат времени на производство единицы продукции или объема работ (услуг) в соответствии с организационно-техническими условиями производства и рациональной организацией труда.

Обработка информации — процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Объект управления — элемент, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления. Он получает импульсы (команды управления) и действует в соответствии с ними. В качестве объекта управления выступает работник, трудовой коллектив, товары, ресурсы, документы и т. д.

Организационная культура — принимаемые большей частью организации философия, ценностные ориентации, нормы поведения, правила и климат в организации, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами.

Организационная структура управления организацией (предприятием) — логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, используемое для достижения целей организации. Организационная структура определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления организацией.

Ответственность социальная — определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т. е. поступать социально ответственно.

Оферта — коммерческое, рекламное, торговое обращение.

Персонал — все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Планирование — процесс определения целей и путей их достижения. Это одна из функций управления, заключающаяся в анализе ситуаций и факторов внешней среды, прогнозировании, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, разработке планов, определяющих будущее состояние системы, путей, способов и средств его достижения.

Предприниматель — частное лицо, предпринимающее усилия по поставке на рынок товаров и услуг ради получения прибыли. Обычно он инвестирует в предприятие свой собственный капитал и принимает на себя все риски.

Пресс-релиз — специально подготовленная информация о предстоящем корпоративном событии для представителей прессы.

Прибыль — разница между продажной ценой на реализуемые товары и затратами на их производство.

Принятие решений — процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

Продукт — результат производства и предоставления в вещественной или информационной форме того, что может быть продано. Продукт чаще всего имеет предметный вид, количественно измеряемый в натуральном и денежном выражении.

Проект — временное мероприятие, направленное на достижение уникального результата в планируемые заранее сроки и с определенным количеством ресурсов.

Процесс управления — взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений. Совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Процессный подход — управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

Развитие организации — долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации.

Решение организационное — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение управленческое — акт деятельности менеджера или управляющей подсистемы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие системы.

Рынок труда — сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. Через него осуществляется продажа рабочей силы на конкретный срок и подбор персонала на неопределенный срок. В результате конкуренции между экономическими агентами через механизм спроса и предложения устанавливается определенный объем занятости и уровень оплаты труда.

Самоменеджмент — управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

Сегмент рынка — крупная, четко определенная группа покупателей внутри рынка со сходными потребностями и характеристиками, отличными от других групп целевого рынка.

Система управления предприятием — совокупность технических и организационных методов и мер, предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности предприятия. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют, и другие переменные организации, от которых зависит движение организации к ее целям.

Системный подход — концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

Ситуационный подход — концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

Социокультурные факторы — для бизнеса это параметры внешней среды, описывающие, в первую очередь, отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.

Спонсорство — финансовая поддержка какого-либо события или мероприятия в обмен на сотрудничество или участие в спонсируемом мероприятии.

Спрос — потребность потребителей в определенных товарах или услугах, выраженная в желании, способности и возможности их приобрести.

Стиль управления — совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера.

Стратегический менеджмент — совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Стратегическое планирование — процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Структура организации — логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Технология — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Управление — особая целенаправленная деятельность, направленная на группу людей (работников), перед которыми поставлена общая цель.

Управление качеством — деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

Услуга — вид деятельности, в процессе выполнения которого создаются блага и выгоды для потребителя. Желаемый результат создается в самом процессе оказания услуги.

Фандрайзинг — работа по привлечению денежных средств граждан, бизнеса или государства в некоммерческий сектор, в том числе на благотворительность.

Франчайзинг — вид коммерческих отношений, при котором заключается договор о длительном сотрудничестве между субъектами экономического рынка, когда одна компания дает право на ведение деятельности со своим товарным знаком и брендом другой фирме за определенную плату в обмен на обязательство франчайзи предоставлять ее товары или услуги.

Функции управления — обособленный однородный вид деятельности, реализуемый путем принятия управленческого решения. Выделяют следующие основные функции: планирования, организации, мотивации и контроля.

Функциональная организационная структура — организационная структура предприятия, построенная по функциональному принципу. Каждое подразделение фирмы отвечает за выполнение какой-либо функции — за производство, маркетинг и т. п.

Целевая аудитория — группа потребителей, выступающая для фирмы как цель маркетинговых действий. Не следует забывать, что у вашей целевой группы может изменяться со временем не только образование, уровень притязаний, но даже духовные ценности.

Централизация управления — сосредоточение в одном центре, создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а решения обязательны для нижних уровней.

Э-коммерция — модель бизнеса, предполагающая торговлю товарами и услугами посредством виртуальных медиа.

Экспертные оценки — оценки, полученные от специалистов в определенной области.

Эффективность организации — результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.

Учебное издание

Олимпиева Елена Вячеславовна
Плетнева Марина Валерьевна

ОПЫТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>С. Г. Галинова</i>
Корректор	<i>С. Г. Галинова</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 23.05.2019. Формат 60 × 84^{1/16}.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 4,88.
Уч.-изд. л. 4,2. Тираж 40 экз. Заказ 60

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК



ОЛИМПИЕВА ЕЛЕНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

Кандидат философских наук, доцент кафедры документоведения, архивоведения и истории государственного управления. Окончила исторический факультет Уральского государственного университета по специальности «Историк-архивист» (1989). Работала в СУНЦ УрГУ, была зав. учебной частью (1989–1991). Директор Центра содействия занятости студентов и трудоустройству выпускников УрГУ (2003–2010). Сфера научных интересов: бренд-менеджмент, управление проектами, история и практика организации охраны труда на предприятиях.



ПЛЕТНЕВА МАРИНА ВАЛЕРЬЕВНА

Кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения, архивоведения и истории государственного управления. Окончила исторический факультет УрГУ по направлению «Документоведение и архивоведение», одновременно защитив дипломную работу по программе «Менеджмент. Управление персоналом» (ИППК УрГУ). Сфера научных интересов: организационное проектирование, современные персонал-технологии, управление документацией за рубежом.